



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Ajassa, Arjessa ja Ajattomuudessa

Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan strategiamalli

Kristiina Aminoff

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma AIK

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2016

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma AIK

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä: Kristiina Aminoff	Sivumäärä 61 ja 6 liitesivua
Työn nimi: Ajassa, Arjessa ja Ajattomuudessa, Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan strategiamalli	
Ohjaava opettaja: Jari Klemola / Turun TKI-keskus (Meri)	
Työn tilaaja: Helsingin ortodoksinen seurakunta / kirkkoherra Markku Salminen	
<p>Helsingin ortodoksisen seurakunnan toimintaan on perinteisesti kuulunut monimuotoinen ja runsas vapaaehtoistoiminta. Vapaaehtoistoiminta on myös erottamaton ja olennainen osa ortodoksisen ihmiskuvan ja – identiteetin mukaista elämää. Seurakunnan vapaaehtoistoimintojen koordinointi, ohjaus ja kehittäminen on kuitenkin ollut varsin sirpaleista ja sekavaa, eikä vapaaehtoistoiminnalla ole ollut selkeää tavoitetta tai yhtenäistä paikkaa seurakunnan toiminnoissa ja rakenteissa.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin Helsingin ortodoksien seurakunnan vapaaehtoistoimintaa strategisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmista. Tutkimustyön tavoitteena oli luoda seurakunnan käyttöön vapaaehtoistoiminnan strategiaproessin kuvaus sekä selkeyttää vapaaehtoistoiminnan johtamista. Opinnäytetyön tilaajana toimi Helsingin ortodoksinen seurakunta ja se on osa Helsingin ortodoksisen seurakunnan kaksivuotista vapaaehtoistoiminnan kehittämishanketta (2015–2017).</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen kehittämistutkimus ja edusti tutkimusotteeltaan innovatiivista kehittämistyötä. Johtamisen teoriakatsauksen sekä avointen haastattelujen avulla luotiin strategiaproessimalli sekä sen tueksi vapaaehtoistoiminnalle ja sen johtamiseen soveltuva teoreettinen viitekehys.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat, voiko ortodoksiseen ja kirkolliseen vapaaehtoistoiminnan kontekstiin tuoda selkeyttä strategisten tavoitteiden, -linjausten ja -johtamisen kautta sekä mitä strateginen vapaaehtoistoiminnan mallinnus ja johtaminen tarkoittavat ortodoksisessa kontekstissa ja sen eri toiminnan tasoilla? Miten rakentuu strateginen kokonaisuus, jossa yhdistetään ja kohdataan tässä ajassa olevat vapaaehtoistoimintaan kohdistuvat haasteet, arjen toiminnallinen taso ja ortodoksisen kirkon edustama ajattomuuden ulottuvuus? Onko mahdollista yhdistää nämä eri tasot yhteiseksi vapaaehtoistoiminnan strategiaksi ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen välineeksi?</p> <p>Työn taustalla olevaa kirkollista ja ortodoksista viitekehystä avataan työssä spiritualiteetin, ortodoksien etiikan ja teologian sekä siihen liittyvän ihmiskäsityksen kautta. Strategiatyöskentelyn läpi kulkevana teoreettisena viitekehysenä on kirkollista ajattelutapaa heijastava, holistiseen ihmiskäsitykseen perustuva systeeminen ajattelumalli. Strategiatyöskentelyn toteuttamisen malleina ovat systeeminen konstellatio ja systeemisen strategisen kehittämisen 6 D-malli. Vapaaehtoistoiminnan toteuttaminen ja sen strategisen tason työstäminen edellyttävät tuekseen johdonmukaista ja tietoista johtamista. Vapaaehtoistoiminnan johtamista avataan strategisen, merkitysten ja eettisen johtamisen käsitteiden avulla.</p> <p>Lopuksi kuvataan strategiatyöskentelyn ydinsidosryhmät ja esitellään strategisen työskentelyn prosessimalli. Kuvaus tukee tulevaa vapaaehtoisstrategian työstämistä seurakunnan eri tasoilla. Tuotetussa strategiaproessimallissa kuvataan strategian työstämisessä käytettäviä eri tiedonkeruumenetelmiä, joiden pohjana toimii Open Strategy -viitekehysten mukainen, laaja-alainen ja avoin työskentelymalli.</p> <p>Valmistuessaan strategia selkiyttää vapaaehtoistoiminnan tavoitteita, suuntaa ja merkitystä ja tukee vapaaehtoistoiminnan johtamista Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa.</p>	
Avainsanat: Vapaaehtoistoiminta, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, etiikka, ortodoksinen ihmiskäsitys, systeemisyy	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Kristiina Aminoff	Number of Pages 61 and 6 attached
Title In Time, Timelessness and Everyday Life - Strategic Model for the Volunteer Work of the Orthodox Parish of Helsinki	
Supervisor Jari Klemola / Turun TKI-keskus (Meri)	
Subscriber and Mentor the Orthodox Parish of Helsinki / vicar Markku Salminen	
<p>Abstract</p> <p>Versatile and plentiful volunteer work has traditionally served as a part of the activity of the Orthodox Parish of Helsinki. It also provides an intrinsic and essential part for life lived according to the orthodox idea and identity of man. The coordination, guidance and development of the parish voluntary work has been rather fragmented and disordered, and has not yet achieved a clear objective and coherent position in the structure and operation of the parish.</p> <p>In the thesis, the volunteer work of the Orthodox Parish of Helsinki was examined through lenses of strategic development and leadership. The aim of the research was to create a description of the strategic process of volunteer work for the usage of the parish, and to clarify the leadership aspect of volunteer work. The thesis was requested by the Orthodox Parish of Helsinki and is a part of their two-year development project for volunteer work (2015-2017).</p> <p>The study was a quantitative development study by nature and the research data represented innovative development work. Through a theoretical overview of leadership and management and open interviews, a strategic process model was created and to support it, a theoretical framework adaptable for volunteer work and leadership was formed.</p> <p>The research questions for the thesis were as follows; can clarity be brought to the context of orthodox and ecclesiastical volunteer work through objectives, policies and leadership, and what do strategic simulation of volunteer work and leadership mean in an orthodox context and in the various levels of its action? How does a strategic entirety formulate, in which modern day challenges of voluntary work, everyday life functionality and the dimension of timelessness presented by the Orthodox Church are all combined and met? Is it possible to combine these different aspects to form one coherent strategy for volunteer work and for its leadership?</p> <p>The ecclesiastical and orthodox framework behind the thesis are explored through spirituality, orthodox ethics, theology and idea of man. The theoretical framework throughout the strategic work method reflects the ecclesiastical mindset, the systemic mindset based on the holistic idea of man. The models for the execution of the strategic work method are systemic constellation and a 6 D -model of strategic systemic development. The execution of volunteer work and the elaboration of its strategic level require coherent and conscious leadership. The leadership of volunteer work is established with concepts of strategic, meaningful, and ethical leadership.</p> <p>Lastly, the central interest groups are described and the process model for strategic work method is presented. The description supports future development of the volunteer work strategy on different levels within the parish. In the formulated strategic process model different data acquisition methods, which are used to work on the strategy, are described. These methods are based on the Open Strategy –framework, which itself emphasises pervasive and open work methods.</p> <p>The finished strategy will clarify the aims, direction and meaning of volunteer work and support volunteer work leadership within the Orthodox Parish of Helsinki.</p>	
Keywords Volunteer work, strategic planning, strategic leadership, ethics, orthodox idea of man, systemic	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 VAPAAEHTOISTOIMINTA HELSINGIN ORTODOKSISESSA SEURAKUNNASSA	8
2.1 Seurakunnan toiminnot ja niiden rakenne	9
2.2 Tiistaiseurat osana vapaaehtoistyön historiaa	10
2.3 Vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke	12
3 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TUTKIMUSOTE	13
3.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma	13
3.2 Käytetyt käsitteet	15
3.3 Tutkimusote	18
3.4 Strategiaproessin merkitys seurakuntatyössä	20
4 VAPAAEHTOISTOIMINTA KIRKOLLISESSA KONTEKSTISSA	21
4.1 Spiritualiteetti ja henkinen hyvinvointi	22
4.2 Vapaaehtoistoiminnan teologinen ja eettinen pohja	23
4.3 Ortodoksinen ihmiskäsitys – ihminen Jumalan kuvana	25
5 STRATEGIAN TAUSTA JA TEOREETTISET VIITEKEHYKSET	27
5.1 Strategiaproessin teoreettisesta viitekehyksestä	28
5.2 Systeeminen konstellaatio	30
5.3 Systeemisen strategisen kehittämisen 6 D-malli	32
5.4 Strategisten tulosten siirto- ja muokausprosessi	35
6 VAPAAEHTOISTOIMINTA JA JOHTAMINEN	36
6.1 Strateginen johtaminen ja vapaaehtoistoiminta	38
6.2 Merkitysten johtaminen ja vapaaehtoistoiminta	40
6.3 Eettinen johtaminen ja vapaaehtoistoiminta	42
7 SEURAKUNNAN VAPAAEHTOISTOIMINNAN PROSESSIKAAVIO	43
7.1 Strategian ydinsidosryhmät	44
7.2 Strategiatyöskentelyn ydinteemat ja -kysymykset	45
7.3 Strategiatyöskentelyn kuljettamisen prosessikuvaus	46
8 STRATEGIAPROESSIN TIEDONKERUUMENETELMÄT	48
8.1 Open strategy –menetelmän taustaa	50
8.2 Työpajatyöskentelyt	50
8.3 Sosiaalinen media ja kyselyt	52
9. LOPPUPÄÄTELMÄT JA JATKOTYÖSKENTELY	52
9.1 Johtamisella toiminnan selkiyttämiseen ja vapaaehtoisten motivointiin	52
9.2 Ajassa, arjessa ja ajattomuudessa	55
9.3 Tilaaajan arvio	57
9.4 Jatkotyöskentely ja arviointi	58
LÄHTEET	62
LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Vapaaehtoisuus, sen saama julkisuus sekä yleinen arvostus vapaaehtoistoimintaa kohtaan, on noussut pinnalle laaja-alaisemmin koko yhteiskunnan tasolla vasta viime vuosina, vaikka perinteenä talkoovoimin tuotettu työ on olennainen osa suomalaista kulttuuria. Merkille pantavaa on, että vasta vapaaehtoisuuteen liittyvät talouden tunnusluvut ovat saaneet suuren yleisön ja poliittiset päättäjät kiinnostumaan ja arvostamaan vapaaehtoistoimintaa. Monissa yhteyksissä onkin todettu, että vapaaehtoisuuteen sijoitetut eurot tuottavat monikertaisesti takaisin siihen sijoitetut eurot. Yleisesti nämä tulokset kuvaavat yhteiskunnalle aiheutuvaa lisärasitusta, mikäli julkinen sektori hoitaisi vastaavat tehtävät korkeammalla tuntihinnalla. OK-opintokeskuksen tilaaman tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin tuottaman vapaaehtoistoiminnan kansantaloudellinen vaikutus on merkittävä. Neljän suuren järjestön (Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Suomen Punainen Risti, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö ja Suomen 4 H-liitto) piirissä toteutettu tutkimus arvioi, että järjestöjen vapaaehtoistyöhön sijoitetulla yhdellä eurolla saadaan noin kuusinkertainen tuotos yhtä työtuntia kohti laskettuna. (Laasanen 2011.)

Vaikka Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa ei ole tehty laskelmia vapaaehtoistyön taloudellisista vaikutuksista, voidaan olettaa sen olevan mainitun esimerkkilaskelman valossa taloudellisesti varsin merkittävää. Seurakunnan vapaaehtoistoiminta on yksi sen laajimmista toimintamuodoista, joka läpileikkaa kaikki seurakunnan toiminta-alueet ja -linjat. Vapaaehtoistoimintaan ei kuitenkaan ole sen laajuuteen tai monella tasolla ilmeneviin vaikutuksiin nähden juuriakaan kiinnitetty huomiota seurakunnassa. Oletettavasti siksi, että vapaaehtoisvoimin toteutetut toimintamuodot, kuten pyhäkkövapaaehtoisuus ja erilaiset lähimmäispalvelun tehtävät, ovat olleet seurakunnan toimintakulttuuriin ja ortodoksisuuden perinteeseen juurtuneita itsestään selviä toimintamalleja. Vapaaehtoisuus on koettu osaksi seurakuntalaisena oloa ja ortodoksisen uskon ilmenemismuotoa. Tämä koko seurakuntatasoa koskevan yhtenäisen ohjauksen, johtamisen ja toimintakäytäntöjen puute näkyy vapaaehtoistoiminnan sekavuutena ja pirstaleisuutena.

Opinnäytetyöni avaa yhden mallin Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan selkiyttämiseksi ja kehittämiseksi strategiatyöskentelyn avulla. Se on samalla osa vapaaehtoistoiminnan kehittämishanketta, jonka koordinaattorina toimin. Opinnäytetyön tuloksena seurakunnalla on käytettävissään vapaaehtoistoiminnan strategisen kehittämisen prosessimalli. Strateginen kehittäminen ja itse strategian työstäminen jatkuvat prosessimallin mukaisesti opinnäytetyöntyöni valmistumisen jälkeen.

Toimivan vapaaehtoisstrategian rakentaminen edellyttää abstraktin ja käsitteellisen tavoite- ja toimintasuunnitelmatason sanoittamista konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Tämän vuoksi strategiatyöskentelyn mallintamisen yhtenä merkittävänä tavoitteena on tukea ja selkiyttää seurakuntatasolla myös vapaaehtoistoiminnan operatiivisen tason suunnittelua, toteutusta, arviointia ja ennen muuta sen johtamista. Strategiassa määritelty visio- ja tavoitetaso näyttää toiminnalle suunnan ja auttaa operatiivisen tason toiminnan konkretisoinnissa. Mallin avulla tapahtuva vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja siitä johdettu operatiivinen vapaaehtoistoiminta näkyy viime kädessä itse vapaaehtoisten motivaation ja jaksamisen kasvuna ja toimii innostuksen siemenenä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat, voiko ortodoksiseen ja kirkolliseen vapaaehtoistoiminnan kontekstiin tuoda selkeyttä strategisten tavoitteiden, -linjausten ja -johtamisen kautta sekä mitä strateginen vapaaehtoistyön mallinnus ja johtaminen tarkoittavat ortodoksisessa kontekstissa ja sen eri toiminnan tasoilla. Miten rakentuu strateginen kokonaisuus, jossa yhdistetään ja kohdataan tässä ajassa olevat vapaaehtoistoimintaan kohdistuvat haasteet, arjen toiminnallinen taso ja ortodoksisen kirkon edustama ajattomuuden ulottuvuus. Onko mahdollista yhdistää nämä eri tasot yhteiseksi vapaaehtoistoiminnan strategiaksi ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen välineeksi?

Tarkastelen näitä kahta ydinkysymystä eri teemojen ja toiminnan tasojen kautta. Vapaaehtoistoiminnan strategian ja sitä kuljettavan prosessimallin valmistelun yksi olennaisimmista ominaisuuksista liittyy sen kirkolliseen kontekstiin, joka tuo vapaaehtoistoimintaan tiettyjä ominaispiirteitä ja luo sen toiminnalle erityisiä painopisteitä. Helsingin ortodoksien seurakunnan eri toimintojen eettisenä perustana on luonnollisesti ortodoksinen teologia ja sen mukainen ihmiskäsitys.

Tämän vuoksi ortodoksisuuden teologiset perusteet ohjaavat ja linjaavat merkittävästi myös strategiatyöskentelyn pohjaa.

Halusin valita teoreettisiksi viitekehyksiksi strategiaprosessille sellaisia teoreettisia hahmotelmia, jotka haastaisivat seurakunnan, siellä toimivat vapaaehtoiset, eri sidosryhmät ja minut vapaaehtoistyön koordinaattorina jonkin uuden eteen. Minua kiinnostaa myös havainnoida, olisiko mahdollista tehdä vapaaehtoistoiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä perinteisiä asioita, mutta hieman erilaisella ja uudella otteella ja silti ortodoksiselle perinteelle soveltuvalla tavalla? Löytyisikö strategiatyöskentelyn kautta sellainen vapaaehtoistoiminta, joka heijastaisi omalla ja erityisellä tavalla juuri ortodoksisuutta? Innostavinta olisi tuoda esiin strategiatyöskentelyn avulla myös hiljaista tietoa, sitä piilossa olevaa, ”jota ei ole kuvattu eikä mitattu”, mutta joka on olemassa ja odottaa vain yhdessä löytämistä. Viitekehyykseksi valikoitui tästä syystä syvemmin toimintaan vaikuttavia eri osatekijöitä luotaava systeeminen ajattelutapa. Toivon systeemisen ajattelun kautta saavani havaintoja myös tästä intuitiivisesta tasosta.

Vapaaehtoistoiminnan strategiaprosessin kuljettaminen, ohjaaminen ja saavutettujen tulosten jalkauttaminen edellyttävät kehittämisprosessin sekä sen kautta saavutettujen tulosten analysointia ja johtamista takaisin toiminnaksi. Vapaaehtoisuus ei pysty toimimaan täysin itseohjautuvasti, vaan tarvitsee tuekseen jatkuvaa koordinaatiota, ohjausta, tukea, arviointia ja edelleen kehittämistä, siis toiminnan johtamista. Tämän vuoksi johtamisen pohdinta muodostaa olennaisen osan opinnäytetyötäni. Johtamisen näkökulmia avataan eri teoreettisten viitekehysten avulla myös siksi, että strategiatyöskentelyn ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen tueksi valittu viitekehys muokkaa erityisen voimakkaasti johtamisen tapoja ja käytänteitä.

Pohdintaosuudessa pureudutaan tutkimuskysymysten kautta erityisesti kirkollisessa kontekstissa toteutettavan strategiamallin ydinelementtien pohdintaan ja mahdollisiin esteisiin strategiaprosessin toteuttamisessa ja sen tulosten jalkauttamisessa.

2 VAPAAEHTOISTOIMINTA HELSINGIN ORTODOKSISESSA SEURAKUNNASSA

Helsingin ortodoksinen seurakunta on suurin Suomen ortodoksisista seurakunnista. Kolmannes kaikista Suomen ortodokseista kuuluu Helsingin seurakuntaan. Seurakunnan jäsenmäärä on noin 20 000. Helsingin ortodoksinen seurakunta ulottuu laajalle alueelle aina Hangosta Järvenpäähän ja Porvooseen. Toiminta keskittyy eri puolilla sijaitseviin kirkkoihin, joita seurakunnan alueella on yhteensä 17. Pääkirkkona toimii Uspenskin katedraali, joka on myös Helsingin ortodoksisen hiippakunnan pääkirkko. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016 e.)

Helsingin ortodoksinen seurakunta on osa Suomen ortodoksisen kirkon Helsingin hiippakuntaa. Kirkko on autonominen osa Konstantinopolin ekumeenista patriarkaattia. Hiippakunnan piispana toimii metropoliitta Ambrosius ja sitä johtaa kirkkoherra Markku Salminen. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016d.)

Seurakunta on hyvin monikulttuurinen, jäsenistä 77 prosenttia on suomenkielisiä. Seuraavaksi suurimman kieliryhmän muodostavat venäjänkieliset, joita on noin 15 prosenttia kaikista seurakunnan jäsenistä. Ruotsia puhuu äidinkielenään hieman yli 3 prosenttia seurakuntalaisista. Seurakunta pyrkii palvelemaan aktiivisesti kaikkia kieliryhmiä. Kirkoissa toimitetaan säännöllisesti jumalanpalveluksia muun muassa ruotsin, englannin, kirkkoslaavin ja kreikan kielillä. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016d.)

2.1 Seurakunnan toiminnot ja niiden rakenne

Helsingin ortodoksisen seurakunnan toiminta on jaettu kolmeen eri palvelulinjaan ja toiminta-alueeseen. Jokaisella toimintalinjalla on erilaista vapaaehtoisuuteen liittyvää toimintaa.

Helsingin ortodoksinen seurakunta



Kuvio 1. Helsingin ortodoksisen Seurakunnan organisaatiokaavio

Seurakunnan eri palvelulinjat ovat:

1. Diakonia: diakoniatyö on käytännön työtä vanhusten, sairaiden, syrjäytyneiden tai muilla tavoin avun tarpeessa olevien ihmisten parissa. Diakoniatyö on kuuntelemista, sielunhoitoa ja arkista auttamista. Perustehtävänsä toteuttamiseksi diakonia järjestää toimintaa eri ikäryhmille sekä antaa tarvittaessa aineellista apua, tukea ja neuvontaa. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016a.)

Diakoniatyön vapaaehtoiset toimivat erilaisissa läheispalvelu- ja ruokailutehtävissä, kuten vanhusten tukihenkilöinä ja diakoniaruokailujen yhteydessä.

2. Kasvatustoimi: seurakunnan kasvatustoimi toteuttaa ortodoksisen kirkon perustehtävää: se antaa jäsenilleen ja kirkkoon liittyville kasteopetusta, tukee koulun uskonnonopetusta sekä perheiden kristillistä kasvatustyötä. Ortodoksisen kasvatustähtämys on kokonaisvaltaista, koko ihmisen ja koko seurakunnan huomioon ottamista. Kasvatustoimi palveleekin kaikkia seurakuntalaisia, ”vauvasta vaariin”, koko seurakunnan alueella. Tärkeimpiä toimintamuotoja ovat kerhot, leirit ja tapahtumat. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016c.) Vapaaehtoiset toimivat kasvatustoimessa erilaisissa kerho- ja leiritapahtumissa avustajina.

3. Tukitoiminnot: tukitoiminnot käsittävät erilaiset kiinteistö-, viestintä- yms. palvelut. Vapaaehtoiset toimivat erilaisissa tukitoimintojen tehtävissä esimerkiksi pyhäkkövapaaehtoisina seurakunnan eri kirkoissa.

Helsingin ortodoksinen seurakunta on maantieteellisesti laaja ja jakaantuu kolmeen toiminta-alueeseen, joiden toiminta keskittyy alueiden pyhäkköjen ympärille. Toiminta-alueet ovat Helsinki, Itäinen toiminta-alue sekä Läntinen toiminta-alue. Itäiseen alueeseen kuuluvat Vantaa, Askola, Järvenpää, Kerava, Nurmi-järvi, Pornainen, Pukkila, Porvoo, Tuusula ja Sipoo. Läntiseen toiminta-alueeseen kuuluvat Espoo, Kauniainen, Hanko, Inkoo, Karkkila, Kirkkonummi, Lohja, Raasepori, Siuntio ja Vihti. Toiminta-alueiden vapaaehtoistoimintaa toteutetaan pääosin linjajaon mukaisesti. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016 e.)

Seurakunnan monikulttuurista työtä tehdään kaikilla toiminta-alueilla ja se läpi leikkaa eri palvelulinjat. Monikulttuurista vapaaehtoistoimintaa edustaa esimerkiksi turvapaikanhakijoiden tukihenkilötoiminta (Liite 1).

2.2 Tiistaiseurat osana vapaaehtoistyön historiaa

Vapaaehtoisvoimin toteutettu toiminta on perinteisesti kuulunut olennaisena ja merkittävänä osana Suomen ortodoksisen kirkon ja sen eri seurakuntien toimintaan. Vapaaehtoistoiminta on monien toimintojen osalta järjestäytynyt useissa

seurakunnissa ns. tiistaiseuratoiminnan kautta. Tiistaiseurat ovat Pyhien Sergein ja Hermanin Veljeskuntien organisoimaa toimintaa eri seurakunnissa.

Pyhien Sergein ja Hermanin Veljeskunta on ortodoksisen kirkon perinteesseen sitoutunut seurakuntien tukijärjestö, joka toiminnallaan vahvistaa jäsentensä hengellistä kasvua, elävää yhteyttä kirkkoon ja yhteisöllisyyttä. (Suomen ortodoksinen kirkko 2016b.)

Tiistaiseurat toimivat keskustelu- ja opintokerhoina, joissa pyritään syventämään tietämystä ortodoksisesta uskosta ja elämäntavasta. Ne kantavat vastuuta seurakuntien vapaaehtoistoiminnasta, tekevät diakoniatyötä ja tarjoavat apuaan seurakunnan tilaisuuksissa, ja kirkkoihin liittyvästä muusta toiminnasta. (Suomen ortodoksinen kirkko 2016b.)

Tiistaiseuratoiminta syntyi 1800-luvun loppupuolella ortodoksisten naisten keskustelu- ja ompelupiireistä, joissa harjoitettiin hyväntekeväisyyttä ortodoksisessa hengessä. Vanhin tiistaiseura oli Sortavalassa vuodesta 1886 kokoontunut ortodoksinaistenpiiri, jossa vietettiin iltoja hengellisten kirjojen lukemisen ja niistä keskustelemisen parissa. Keskustelun lomassa naiset sitten mm. kutoivat vaatteita köyhille koululaisille. Nimi "tiistaiseura" keksittiin vasta myöhemmin kokoontumispäivän mukaan. Sotien jälkeen tiistaiseuroilla oli edessään uusi tehtävä, kun Karjalan alueelta evakuoitujen ortodoksien hajasijoitettiin ympäri maata. (Pyhien Sergein ja Hermanin veljeskunta 2016a.)

Omalta osaltaan tiistaiseuratoiminta auttoi ortodokseja ylläpitämään omaa uskonnollista identiteettiään uudessa ympäristössä. Jälleenrakennusajalla tiistaiseuralaiset olivat aktiivisesti mukana myös uusien pyhäkköjen rakentamisessa ja niiden toiminnan järjestämisessä. Tällä hetkellä Pyhien Sergein ja Hermanin Veljeskuntaan kuuluu jäseniä yli 90 tiistaiseurasta. Yhteistä kaikelle tiistaiseuratoiminnalle on niiden pyrkimys tukea jäsentensä ortodoksista identiteettiä. (Pyhien Sergein ja Hermanin veljeskunta 2016a.)

Tiistaiseurojen merkitys on edelleen suuri eri seurakuntien vapaaehtoistoimintojen ylläpitämisessä. Erityisen suuri merkitys sillä on ns. pyhäkkövapaaehtoisten toiminnan toteuttamisessa ja organisoinnissa. Pyhäkkövapaaehtoiset vastaavat kirkoissa tapahtuvasta seurakuntatoiminnasta, kuten esimerkiksi kirkkokahvituksesta, kirkkojen koristelusta ja erilaisista kirkoissa toimivista kerhotoiminnois-

ta. Tiistaiseurojen kautta organisoidaan myös ikonimaalauspiirejä, erilaista ortodoksiakerhotoimintaa sekä kirkkojen kuorotoimintaa. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016b.)

Helsingin ortodoksinen seurakunnan Tiistaiseura on perustettu vuonna 1932, jolloin Helsingin Kreikkalaiskatolisten Suomalaisten Seura ry:n (perustettu 1925, nykyään: Helsingin Suomalaiset Ortodoksit ry) yhteyteen perustettiin erittäin aktiivisesti toimiva ompelukerho. Pyhien Sergein ja Hermanin Veljeskunnan alaiseksi Tiistaiseuraksi ompelukerho liittyi 1949. Hakemus itsenäiseksi rekisteröidyksi yhdistykseksi allekirjoitettiin vuonna 1964. (Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016b.)

2.3 Vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke

Helsingin ortodoksien seurakunnan vapaaehtoistoiminta on ollut ohjattua ja koordinoitua ainoastaan seurakunnan diakoniatoimen alla, koskien diakoniatoimen vapaaehtoistehtäviä. Diakonian vapaaehtoistehtävinä ovat pääosin vanhuksille ja yksinäisille tarjottava lähimmäisapu sekä diakoniatyön ruokailuun liittyvät erilaiset ruokapalvelutehtävät. Diakoniatoimen alaisuudessa on myös toiminut seurakunnan auttava puhelintoiminta AuPu, joskin sen toiminta on ollut täysin itsenäisesti koordinoitua ja johdettua. Seurakunnan muu vapaaehtoistoiminta on ollut vailla selkeää koordinaatiota ja ohjausta.

Diakoniatoimen lisäksi vapaaehtoistoimintaa ja vapaaehtoisvoimin hoidettuja tehtäviä on seurakunnassa sen eri toiminta-alueilla ja -linjoilla merkittävän paljon. Seurakunnan alueen eri kirkoissa toimii suuri määrä pyhäkkövapaaehtoisia. Pyhäkkövapaaehtoistehtäviä ovat esimerkiksi kirkkokahvitus, papiston avustaminen palveluksissa ja muut erilaiset alttaripalvelijien tehtävät, kirkon koristelu ja siistimistyöt sekä erilaiset kerhotoiminnat kirkoissa. Kuten aiemmin mainittu, erilaiset itsenäiset yhdistykset, kuten tiistaiseurat ovat koordinoineet vapaaehtoistehtäviä. Vapaaehtoistehtävien on kuitenkin koettu olevan seurakunnan omaa toimintaa erillisestä hallinnosta huolimatta. Seurakunnan vapaaehtoistoiminnan koordinointi ja ohjaus on tämän toimintarakenteen ja siinä kehittyneiden toimintatapojen vuoksi ollut varsin sirpaleista ja sekavaa.

Vapaaehtoistoiminnan selkiyttämiseksi Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa alkoi vuonna 2015 kaksivuotinen vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke. Hankkeen tavoitteeksi määriteltiin seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kartoittaminen, selkiyttäminen ja mallintaminen. Hankkeen ensimmäisen toimintavuoden aikana kartoitettiin seurakunnan vapaaehtoistoiminnan tilaa ja laajuutta ja sitä tukemaan luotiin ns. vapaaehtoistoiminnan kuutiomallinnus. Kuutiomalli yhdistää kolmiulotteisen mallin sisälle kolme eri vapaaehtoistointaan linkittyvää tasoa: seurakunnan eri toiminta-alueet, sen toimintalinjat ja vapaaehtoistoiminnan prosessin. Kuutiomalli tulee toimimaan seurakunnan Internet-sivujen yhteydessä elektronisena tietopankkina ja prosessikuvauksena seurakunnan vapaaehtoistoiminnasta.

3 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TUTKIMUSOTE

Hankkeen aikana tehdyt eri kartoitukset ovat osoittaneet seurakunnan vapaaehtoistoiminnan todellisen laajuuden ja merkityksellisyyden. Vapaaehtoisvoimin ylläpidettäviä toimintoja ja itse vapaaehtoisia on seurakunnassa merkittävä määrä. Vapaaehtoisilla on niin olennainen rooli monien seurakunnan toimintojen ylläpitämisessä, että pelkkä vapaaehtoistoiminnan mallinnus ei vaikuttanut riittävältä keinolta ohjata tätä tärkeää toiminnan sektoria. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke on nostanut esiin seurakunnan vapaaehtoistoiminnassa olevia ydinasioita ja mahdollisia kehittämisen kohteita

3.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Seurakunnan vapaaehtoistoiminnan rakenteellisen pirstaleisuuden vuoksi siitä puuttuvat koko seurakuntatasoa koskevat yhteiset tavoitteet ja linjaukset, jotka kulkisivat ohjaavana punaisena lankana läpi eri toimintalinjoilla ja -alueilla toteuttavassa vapaaehtoistoiminnassa. Yhteisten ja yhtenäisten tavoitteiden, linjausten ja käytäntöjen puuttuminen näyttäytyy toiminnassa resurssien hukkakäyt-

tönä ja operatiivisen toiminnan sekavuutena. Vapaaehtoistoiminnasta puuttuu selkeä yhdenmukainen johtaminen ja näyttää siltä, että toimintoja ohjaa eilinen enemmän kuin tämä päivä tai huomisen tarpeet. Toiminnalle tarvittiin selkeämpiä linjauksia ja pidemmälle aikavälille hahmoteltua yhtenäistä suunnitelmaa sekä toimintojen päivittämistä vastaamaan tarpeita. Tästä tarpeesta lähti liikkeelle suunnitelma luoda seurakunnan vapaaehtoistoiminnalle oma strategia, joka linkittyisi seurakunnan muuhun toimintaan ja sen linjauksiin.

Vapaaehtoistoiminnan strategian rakentamisen kulmakiviksi on noussut hankkeen toiminnan aikana seurakuntakontekstissa toteutettavan vapaaehtoistoiminnan kolme yhtäaikaaisesti läsnä olevaa ulottuvuutta: toiminta ajassa, arjessa ja ajattomuudessa. Näistä kolmesta vapaaehtoistyön ulottuvuudesta on tullut strategiatyön rakentamisen portaat ja sitä kuljettava punainen lanka. Ulottuuksien tasot ovat:

Ajassa: vapaaehtoistoiminnan strategian tulee vastata eri kohderyhmien todellisia tarpeita ja heijastaa ajankohtaisia ympäristöstä tulevia muutostarpeita. Vapaaehtoistyön on elettävä tässä ajassa.

Arjessa: vapaaehtoistoiminnan tulee toimia hyvin operatiivisella tasolla ja sen tulisi tuottaa käytännön ja arjen tasolla lisäarvoa kohderyhmille.

Ajattomuudessa: seurakuntakontekstissa toteutettavan vapaaehtoistoiminnan perustana ja lähtökohtana on ortodoksinen teologia ja ihmiskäsitys.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. **Voiko seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kontekstiin tuoda selkeyttä strategisten tavoitteiden, -linjausten ja -johtamisen kautta ja mitä strateginen vapaaehtoistyön mallinnus ja johtaminen tarkoittavat ortodoksisessa kontekstissa ja sen eri toiminnan tasoilla?**
2. **Miten rakentuu strateginen kokonaisuus, jossa yhdistetään ja kohdataan tässä ajassa olevat vapaaehtoistointaan kohdistuvat haasteet, arjen toiminnallinen taso ja ortodoksisen kirkon edustama ajattomuuden ulottuvuus?** Onko mahdollista yhdistää nämä eri tasot yhteiseksi vapaaehtoistoiminnan strategiaksi ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen välineeksi?

3.2 Käytetyt käsitteet

Avaan tässä kappaleessa opinnäytetyössä yleisimmin käyttämäni käsitteet, jotka ovat vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoistehtävät, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, etiikka ja systeemisyys.

Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoimintaa kuvaamaan on luotu monia määritelmiä, eikä yhtä yhte näistä määritelmää ole löydettävissä. Yleisesti vapaaehtoistoimintaan liitetään muutamia yhteisiä määreitä: toiminta on palkatonta, se on jollakin tavalla organisoitua ja hyödyttää jotakin toista osapuolta (Willberg 2015, 6). Toisen, hieman yksilöidymmän tulkinnan mukaan vapaaehtoistoiminta on toimintaa, johon tullaan vapaaehtoisesti, joka tapahtuu toimijan vapaa-ajalla, palkatta, omaehtoisesti, tavallisen ihmisen taidoin ja perustuu tasavertaiseen vuorovaikutukseen (Kirkkohallitus 2015, 7).

Ortodoksinen seurakunta on itse määritellyt vapaaehtoisuuden seuraavalla kriteeristöllä: vapaaehtoisuus on toimintaa, jota tehdään

- 1) organisoidusti yksittäisten ihmisten ja yhteisöjen hyväksi ilman rahallista korvausta.
- 2) Vapaaehtoistoiminta perustuu omaan tahtoon ja haluun tehdä ja olla mukana toiminnassa.
- 3) Kaikki toimintaan osallistuvat kohtaavat tasa-arvoisina. Jokaisen osallistujan erilaisia tietoja ja taitoja tarvitaan.
- 4) Toiminnan tavoitteena on tuottaa jotakin hyvää siihen osallistuville toimijoille.
- 5) Toiminnasta ei saa rahallista korvausta, palkkana ovat kokemukset ja hyvä mieli.
- 6) Vapaaehtoinen ei ole ammattilainen, eikä korvaa ammattityötä.
- 7) Vapaaehtoiselta ei edellytetä minkään sektorin ammattiosaamista, tavallinen arkiosaaminen riittää.
- 8) Vapaaehtoinen määrittelee itse käytettävissä olevan ajan ja jaksamisensa rajat. (Aminoff 2015.)

Myös vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoistyön käsitteitä käytetään usein rinnakkain ja toistensa synonyymeinä. Käytän tässä yhteydessä käsitettä vapaaehtoistoiminta, jolla viitataan yksittäisiä vapaaehtoistehtäviä laajempaan vapaaehtoistoiminnan ja -toimijoiden kokonaisuuteen.

Vapaaehtoistehtävät

Eri vapaaehtoistehtävien jaotteluja löytyy myös useita riippuen toiminnan toteuttajasta. Laimio ja Välimäki jaottelevat vapaaehtoistehtävät tukea tuottaviin, osallistaviin, tuettuun, palveluja tuottavaan, vertais- ja talkootoimintaan sekä kansalaisvaikuttamiseen. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on jakanut oman toimintansa sisällä toteutettavan vapaaehtoisuuden kolmeen eri osa-alueeseen: organisoituun vapaaehtoistoimintaan, luottamushenkilötoimintaan ja seurakuntalaisten omaehtoiseen toimintaan. (Laimio & Välimäki 2011, 8.)

Käsittelen tässä yhteydessä vapaaehtoistoimintaa organisoituna toimintana, johon kuuluu osittain myös luottamushenkilöiden rooli vapaaehtoisina. Seurakuntalaisten omaehtoinen toiminta ilman seurakunnan organisoitua ohjausta jää tämän prosessikuvauksen ulkopuolelle.

Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu ja sen mukainen ajattelu tarkoittaa tässä kontekstissa jatkuvaa ja laaja-alaista ympäristön ja organisaation tarjoamien mahdollisuuksien sekä sen toimintaa rajoittavien tekijöiden hahmottamista. Strateginen ajattelu on päättymätön tapa hahmottaa ja luodata toimintaa ja sen kehittämistä yhä monimuotoisemmissa toimintaympäristöissä. Juha Heikkala on määritellyt strategisen ajattelun ja suunnittelun tavoitteen lyhyesti:

Strateginen suunnittelu tunnistaa luovasti ratkaistavan tilanteen olennaiset elementit ja jäsentää näistä elementeistä uuden kokonaisuuden, joka vastaa kulloinkin muuttunutta tilannetta tai kontekstia (Heikkala 2001, 26).

Vapaaehtoistoiminnan yhteydessä tämä tarkoittaa tässä yhteydessä vapaaehtoisuuteen liittyvän toimintaympäristön tuntemista, siihen liittyvien tekijöiden havainnointia ja analysointia sekä toiminnan johtamista tavoiteltuun suuntaan.

Strateginen johtaminen

Strategiaprosessin yhteydessä strategisen johtamisen termillä tarkoitetaan johtamisen kokonaisvaltaista mallia, joka tukee seurakunnan vapaaehtoistoiminnan strategisten tavoitteiden määrittelyä, niiden toteutumista, toteuttamista ja arviointia. Tero J. Kauppinen ja Hannele Piispanen määrittelevät strategisen johtamisen valintojen tekemisen tasolla tapahtuvaksi johtamiseksi. Strategisen johtamisen kautta tehdään päätökset ja valinnat, jotka luovat edellytykset ja mahdollisuudet toteuttaa ennalta määriteltäviä visiota. Strateginen johtaminen painottuu heidän mukaansa ennen muuta valintojen tekemiseen (Kauppinen & Piispanen 2013.) Strategisen johtamisen kautta vahvistetaan ja implementoidaan käytäntöön strategisen ajattelun ja suunnittelun avulla tapahtuvaa jatkuvaa kehittämistyötä. Strateginen johtaminen näyttäytyy myös operatiivisen eli toiminnan tason johtamisessa strategisten linjausten ja tavoitteiden hahmottamisena, havainnointina sekä niiden mukaan toimimisena.

Etiikka

Yleisesti etiikalla tarkoitetaan moraalifilosofiaa eli moraalia tutkivaa filosofian haaraa. Etiikalla voidaan myös tarkoittaa moraalista järjestelmää. (Heinimäki 2012, 19.) Helsingin ortodoksien seurakunnan eri toimintojen etiikkana ja moraalisen järjestelmän perustana on ortodoksinen teologia ja ihmiskäsitys. Ortodoksisuuden teologiset perusteet määrittelevät koko seurakunnan tasolla toiminnan perus- ja ydintehtävän sekä sen mukaisen toiminnan. Tämä teologinen ja eettinen perusta koskee myös vapaaehtoistoiminnan strategiaa ja sen määrittämistä. Käsittelen ortodoksista teologista pohjaa ja siihen liittyvää ihmiskäsitystä tarkemmin kappaleissa 3.2 Vapaaehtoistoiminnan teologinen ja eettinen pohja ja 3.3 Ortodoksinen ihmiskäsitys – ihminen Jumalan kuvana. Eettistä johtamista käsittelen luvussa 6.3 Eettinen johtaminen ja vapaaehtoistoiminta.

Systeemisyyys

Tarkastelen vapaaehtoistoiminnan strategiaa, sen eri tasoja ja siihen liittyviä toimintoja systeemisen ajattelumallin valossa. Systeemisen ajattelun keskiöön on nostettu inhimillisten ilmiöiden ja toimintojen pohdinta sekä havainnointi yksilöä, ryhmää tai yksittäistä systeemin osaa laajemmasta näkökulmasta käsin. Systeemisyyden kautta voidaan hahmottaa ja ottaa tarkastelun alle erilaisia toisistaan riippuvuussuhteissa olevia kytköksiä sekä niiden suhdetta ja mahdolli-

sia vaikutuksia toisiinsa. Systeeminen ajattelu korostaa inhimillisen toiminnan vuorovaikutusluonnetta ja dialogisuutta. (Heikkilä, Hyyppä & Puutio 2009.) Systeeminen viitekehys tarjoaa tähän eri tarkasteluteemojen läpi kulkevan punaisen langan, joka yhdistää eri sisällöt toisiinsa. Se toimii myös ajatuksellisena viitekehyksenä, jonka läpi havainnoin strategiaprosessia ja sen johtamista.

3.3 Tutkimusote

Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke, sen aikana tuotettu tieto, tämän tutkimuksen haastattelut, teoriakatsaukset, strategian prosessimalli sekä tämän tutkimuksen jälkeen toteutettava strategiaprosessi muodostavat lineaarisesti yhtenäisen kokonaisuuden ja jatkumon. Tämä tutkimustyö on yksi osa tätä innovatiivista kehittämistyötä. Tässä luvussa kuvaan tutkimusotettani tässä tutkimuksessa. Varsinaisia strategiaprosessin tiedonkeruumenetelmiä kuvaan tuloksissa, sillä ne ovat tämän työn tuloksia osana strategiaprosessin mallintamista. Koko innovatiivisessa kehittämisprosessissa ne ovat tiedonkeruumenetelmiä.

Strategiaprosessia kuvaava opinnäytetyöni edustaa laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta tarkastelemalla tiettyä kokonaisuudesta valikoitua kohdetta, näytettä. Tutkijan tehtävänä on tehdä tutkittavasta ilmiöstä omia perusteltuja tulkintoja. Tulkintojen perustelut ovat tärkeässä roolissa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on osallistuva ja aktiivinen. Tutkimuksen pääpaino ei ole määrällisen tutkimusmateriaalin kerääminen, vaan enemmänkin pyrkimys ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä ja sen muodostamaa kokonaisuutta. Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi teema-, avoin- ja ryhmähaastattelut. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 105.)

Tutkimusotteeltaan opinnäytetyö on innovatiivinen kehittämistyö, joka pyrkii rakentamaan perinteistä lineaarista strategiatyöskentelyä moniulotteisempaa mallia.

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta tuotetta, palvelua tai prosessia, jolla aikaansaadaan ja tuotetaan taloudellista tai muuta hyötyä. Innovaatiot jaetaan merkityksensä mukaan kahteen luokkaan, radikaaleihin ja vähittäisin muutoksin syntyviin. Vapaaehtoistoiminnan strategiaprosessi liittyy jälkimmäiseen luokkaan, se syntyy pala palalta jo olemassa olevan pohjalle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 83.) Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittäminen on innovaatioprosessi, joka noudattaa pitkälti innovaatioiden tuottamisen kuvausta. Kuvauksen vaiheet ovat

- 1) tiedonkeruu ja analysointi,
- 2) ideoiden tuottaminen ja etsiminen,
- 3) ideoiden arviointi ja valinta jatkokäsittelyyn,
- 4) alustavan ratkaisun muodostaminen ja edelleen kehittäminen ja
- 5) toteuttaminen.

Innovaatioprosessia luonnehtii monialainen äänten kuuleminen ja erilaisten ajatusten törmäminen. (Ojasalo ym. 2015, 86.) Innovaatioiden tuottamiseen voidaan käyttää erilaisia osallistavia ja ideoita tuottavia menetelmiä.

Tässä tutkimuksessa käytin tiedonkeruumenetelminä teorioiden dokumenttikatsausta ja avointa haastattelua. Tutkimustyöni on mallin luomisen lisäksi myös katsaus vapaaehtoistyön johtamisen teorioihin. Tavoitteena ei ole vain luoda uutta mallia siitä, kuinka strateginen johtaminen ja yksilön merkityksellisyys ortodoksisessa toimintaympäristössä yhdistetään, vaan myös tarkastella dokumenttien pohjalta vapaaehtoistyön johtamista ja luoda sille teoriataustaa, johon se pohjautuu.

Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, sillä luodaan selkeyttä aiheistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Teoriakatsauksen lisäksi tiedonkeruun apuna käytin avointa haastattelua. Avoin haastattelu luo haastattelijalle ja haastateltavalle yhdenvertaisen tilanteen, jossa keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasapuolisesti (Ojasalo ym. 2015, 108-109). Avoin haastattelu soveltui tähän tutkimukseen erinomaisesti, koska käsiteltävä teema oli varsin laaja. Tässä tutkimuksen haastatteluteemat liittyivät systeemiseen konstellaatiomallin teoreettiseen viitekehykseen ja sen soveltuvuuteen strategiatyöskentelyn tukena. Purin

avoimen haastattelun materiaalin haastattelutilanteessa laadittujen kirjallisten muistiinpanojen pohjalta.

Näin teoretietoa saatiin kahdella tavalla, lähdekirjallisuudesta ja asiantuntija-haastatteluista. Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen eri teoriataustojen pohjalta antaa sille syvyyttä ja luo samanaikaisesti uudenlaisia merkityksiä vapaaehtoistoimintaan. Tällöin vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ei jää ainoastaan menetelmätasolle.

3.4 Strategiaprosessin merkitys seurakuntatyössä

Suomen ortodoksisen kirkon vuosien 2016–2017 tavoite- ja toimintasuunnitelman mukaan kirkon seuraavan viisivuotiskauden keskeisimpänä tavoitteena on vahvistaa yhteisöllisyyttä, tavoittaa ja aktivoida entistä useampia kirkon jäseniä ja sitouttaa heidät kirkon toimintaan. Tämä edellyttää toimintasuunnitelman kirjausten mukaan entistä osallistavampien toimintamuotojen kehittämistä. (Suomen ortodoksinen kirkko 2016a.) Vaikka Helsingin ortodoksisella seurakunnalla ei ole tällä hetkellä kirjattua omaa strategiaa, sen toiminta linkittyy ja ohjautuu vahvasti Suomen ortodoksisen kirkon linjausten mukaisesti.

Yhteisöllisyyden ja siihen rinnasteista sosiaalisen pääoman käsitettä käytetään usein nimenomaisesti vapaaehtoistoiminnan yhteydessä. Putnamin mukaan (1993) Sosiaalisella pääomalla viitataan sellaisiin sosiaalisen rakenteen ulottuvuuksiin, jotka tekevät yksilöiden ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen helpommaksi ja tiiviimmäksi. Ulottuvuuksia ovat esimerkiksi yksilöiden ja ryhmien välinen luottamus, yhteiset pelisäännöt ja sosiaaliset verkostot, jotka helpottavat vuorovaikutusta ja tehostavat toimintakykyä. (Oksanen 2009, 14.) Kirkon viisivuotiskauden tavoitteista onkin luettavissa yhteys vapaaehtoistoiminnan suuntaan.

Vapaaehtoistoiminta vastaa hyvin edellä mainittuja tavoitteita. Vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä on mahdollista vahvistaa seurakuntalaisten yhteisöllisyyden tunnetta ja tätä kautta rakentaa yhteistä luottamusta, vahvistaa sosiaalista pääomaa sekä aktivoida ja sitouttaa sen jäseniä seurakunnan eri toimintoi-

hin. Vapaaehtoistoiminnan strategian valmistelu tukee myös pohdintaa siitä, miten vapaaehtoistoiminta Helsingin ortodoksisen seurakunnan tasolla voisi parhaiten palvella koko Suomen ortodoksisen kirkon määrittelemää ja asettamaa linjausta.

Strategiatyöskentelyssä on myös mahdollista nostaa esiin laajemmalla tasolla eri sidosryhmissä tietoisuutta seurakunnan vapaaehtoistoiminnasta ja avata vapaaehtoisuuden merkitystä sekä sen laajuutta osana toimivaa seurakuntatyötä. Yhtä tärkeää kuin vapaaehtoistoiminnan taloudellisen arvon osoittaminen, on sen henkisen ja hengellisen rikkauden merkityksellisyyden esille tuominen.

4 VAPAAEHTOISTOIMINTA KIRKOLLISESSA KONTEKSTISSA

Kirkollinen konteksti tuo vapaaehtoistoimintaan tiettyjä ominaispiirteitä ja luo sen toiminnalle erityisiä painopisteitä. Vapaaehtoistoiminta eroaa näiden vuoksi tietyiltä osin esimerkiksi kolmannella sektorilla tehtävästä vapaaehtoistoiminnasta. Juridiselta kannalta tarkasteltuna Suomessa sekä evankelis-luterilainen että ortodoksinen kirkko ovat osa julkista sektoria niiden oman verotusoikeutensa vuoksi. Toinen merkittävä piirre kirkolliselle vapaaehtoistoiminnalle on, että kirkollisen ja seurakuntakontekstissa toteutettavan vapaaehtoistoiminnan kulmakivenä on kunkin uskonnollisen yhteisön määrittelemä oma hengellinen viitekehys. Tällöin oman yhteisön teologisen ja siihen liittyvien eettisten näkemysten hahmottaminen on yksi strategiaprosessin avaintekijöitä.

Eri uskontoja voidaan kuvata toiminnallisina ja käsitteellisinä kokonaisuuksina, jotka erottuvat muista yhteisöllisistä järjestelmistä esimerkiksi opillisten, käytännöllisten tai hallinnollisten seikkojen perusteella. Uskontoa voidaan tarkastella sovittuna järjestelmänä, joka koostuu useista eri osajärjestelmistä. Osajärjestelmiä ovat esimerkiksi erilaiset rituaalit, symbolit, etiikka, kirjoitukset ja muut yhteisömuodot. Uskonnollisten järjestelmien yhteisenä erityispiirteenä on kuitenkin niiden sisältämä hengellinen elämä. (Heikkilä ym. 2009, 54, 67.)

Kirkoissa ja seurakunnissa toteutettavan vapaaehtoistoiminnan ytimessä ja perustehtävänä voidaan tätä taustaa vasten hahmottaa olevan kirkon oppien noudattaman hengellisen perinnön ja sanoman välittäminen. Tähän liittyy olennaisen osana myös pohdinta ihmisen olemassaolon merkityksestä, roolista ja tehtävästä osana omaa uskonnollista järjestelmää ja laajempaa ihmiskuntaa (Heikkilä ym. 2009, 55).

Uskonnollisuuden yksi keskeinen ja yhteinen olennainen ihanne onkin ihmisen olemassaolon muutos itsekeskeisestä todellisuudesta tai Jumalakeskeiseksi (Heikkilä ym. 2009, 55).

4.1 Spiritualiteetti ja henkinen hyvinvointi

Kirkollisessa kontekstissa toteutettava vapaaehtoistoiminta sisältää vahvan hengellisen ulottuvuuden, joka erottaa sen muiden toimijoiden vapaaehtoistoiminnasta. Tätä ulottuvuutta voisi yleisellä tasolla kutsua spiritualiteetiksi. Spiritualiteetti käsitteenä on vaikeasti hahmotettava ja sen tulkinta riippuu tarkastelukontekstista. Spiritualiteetille on kuitenkin löydettävissä kolme yleistä ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat: yksilön sisäisen elämän korostus, itsen ylittäminen ja merkitysten löytäminen jokapäiväisessä elämässä. Spiritualiteetti tarjoaa ihmiselle kokemuksen, jossa hän voi olla yhteydessä itseensä, toisiin ihmisiin ja koko maailmaan. (Juntunen & Räisänen 2015, 18-20, 22.)

Työelämäkontekstissa henkisyys, eli spiritualiteetin, esiin nostaminen erityisesti yhtenä työyhteisöjen johtamisen alueena alkoi nousta yleisempiin keskusteluihin Yhdysvalloista 1990-luvulla. Spiritualiteetin nousu näyttäytyy myös yleisemmin yhteiskunnallisella tasolla myös ns. sosiaalisten arvojen yleisenä vahvistumisena. Sosiaalinen tasa-arvoisuus, osallisuus, vapaus ja elämän laatu ovat esimerkkejä tällä hetkellä arvostetuista sosiaalisista arvoista. Nämä arvot näyttäytyvät myös vapaaehtoistoiminnan motivaatioperusteissa. Tärkeimmäksi vapaaehtoistoiminnan motivaatiotekijäksi on todettu halu auttaa muita ja saada mielekästä ja merkityksellistä toimintaa elämäänsä. Nämä sosiaaliset arvot ja arvostukset tuntuvat vahvistavan tarvetta myös yleisemmällä tasolla henkisen ja hengellisen perustan pohdintaan vapaaehtoistoiminnassa. (Juntunen & Räisänen 2015, 18-20, 22.)

Fahri Karakas on analysoinut spiritualiteetin vaikutuksia työorganisaatioissa. Karakaksen tulkintojen mukaan näyttää siltä, että spiritualiteetti vahvistaa työntekijöiden inhimillisiä voimavaroja ja tuottaa hyvinvointia työyhteisössä. Se vahvistaa myös työn merkityksellisyyden kokemusta ja lisää tunnetta yhteenkuuluvaisuudesta. (Juntunen ym. 2015, 18-20.)

Yksilön näkökulmasta spiritualiteetti näyttäytyy henkilökohtaisena sisäisen merkityksen kokemuksen tavoittelemisena. Yhteisöllisellä tasolla spiritualiteetti näyttäytyy pyrkimyksenä itseään suurempiin päämääriin ja samalla luo yhteisöön jaettua tarkoitusta. Työkontekstissa spiritualiteetti tarjoaa mahdollisuuden transendettisuuteen, joka merkitsee itsensä ylittämistä, mahdollisuutta olla yhteydessä korkeampiin päämääriin ja kokemusta työn ilosta, imusta ja täyttymyksestä. Spiritualiteetti tarjoaa myös viitekehyksen johtamistyölle. (Juntunen ym. 2015, 23-26.)

Vaikka yllä mainitut havainnot koskevat työyhteisöjä, on mahdollista pohtia samojen merkityskokemusten olemassaoloa myös vapaaehtoistoiminnan kontekstissa. Ortodoksisessa kontekstissa spirituaalisuus ilmenee ja saa sisältönsä ortodoksisesta teologiasta ja ihmiskäsityksestä.

4.2 Vapaaehtoistoiminnan teologinen ja eettinen pohja

Helsingin ortodoksien seurakunnan eri toimintojen perustana on ortodoksinen teologia ja ihmiskäsitys. Vapaaehtoistoiminnan strategia ja sen valmistelu pohjautuu tästä syystä ensisijaisesti ortodoksien kirkon teologiseen perintöön ja sen määrittelemään hengelliseen viitekehykseen. Ilman ortodoksista hengellistä sisältöä strategia ei voi tavoittaa omaa perustehtäväänsä osana seurakunnan muuta toimintaa tai määritellä seurakunnan vapaaehtoistoiminnalle mielekkäitä ja seurakunnan ydintehtävää palvelevia tavoitteita. Ortodoksien etiikan yksiselitteinen määrittäminen on luonnollisesti vaikeaa ja tässä yhteydessä mahdotonta. Pyrin kuitenkin avaamaan tätä pohdintaa vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta parin avainkäsitteen kautta.

Ortodoksien kirkon moraaliset ja sosiaaliset opetukset perustuvat kirkon elävään traditioon. Jarmo Hakkarainen nostaa tärkeimmäksi tradition kantajaksi yhteisöllisen seurakuntayhteyden. Kirkon traditioon kasvaminen toteutuu ortodoksisessa viitekehyksessä elämällä eukaristisessa yhteisössä. *Eukaristia* tarkoittaa elämää Jumalassa, eli kirkon yhteisön elämää yhdessä kolmiyhteisen Jumalan kanssa. Tämä yhteys on alati olemassa oleva, irrottamaton osa ortodoksista elämää ja sen olemusta. Ortodoksisessa kirkossa ihmisen suhde Jumalaan ei ole koskaan yksilöllistä, vaan aina yhteisöllistä. (Hakkarainen 1995, 95-97.) Näin ymmärrettynä ihminen on aina osa suurempaa yhteisöä ja samalla sen palvelija. Seurakuntaiset ovat jo perusteiltaan toinen toistensa palvelijoita. Vapaaehtoisuuden toisia palveleva elementti on siis luontaisella tavalla osa seurakuntalaisena olemista, ei ulkoapäin tullut opeteltu rooli tai pelkkä suoritettu yksittäinen tehtävä.

Käsite *Filantropia* sisältää ortodoksien sosiaalisen eetoksen. Nimi *filantropia* muodostuu kreikan sanoista *phílos* (ystävä) ja *ánthropos* (ihminen) ja tarkoittaa kirjaimellisesti ihmisrakkautta, samalla se ilmaisee Kristuksen uuden rakkauden käskyn (Hakkarainen 1995,102):

Minä annan teille uuden käskyn: rakastakaa toisianne! Niin kuin minä olen rakastanut teitä, rakastakaa tekin toistanne (Joh. 13:34).

Tämä on voimakas eettinen velvoite ja suuntaa ortodoksista yhteisöä huolenpidon ja rakkauden tehtävän täyttämiseen. Ortodoksisuuden käsitemaailmaan kuuluu myös kokemus yhteisestä matkasta kohti ykseyttä ja Jumalan yhteyttä. *Filantropia* ei tarkoita ainoastaan esikuvaa tai tavoitetta johon pyritään, vaan samanaikaista päämäärää, jatkuvaa matkalla olemista kohti lopullista tavoitetta ja kirkastumista. Ortodoksisessa kirkossa on alati ja yhtäaikaaisesti läsnä näkyvä ja näkymätön maailma, jossa fyysisellä on yhteys metafyyssiseen. (Hakkarainen 1995, 102, 104.) Ortodoksisuus on jatkuvaa matkalla olemista, mutta samanaikaista perillä olemista, se on yhtä aikaa joksikin tulemista ja jo olemassa olevaa. Se on materia- ja aikakäsitykset ylittävää olemassaoloa. Tämä matkalla olemisen ja perillä olemisen metafora näkyy myös ortodoksisessa liturgiikassa ja palveluksissa. Aikakäsitykset ylittävää olemassaoloa kuvaa myös vapaaehtoistoiminnan kolme tasoa Ajassa – Arjessa – Ajattomuudessa.

Tässä yhteydessä on merkityksellistä avata myös erikseen yhtä ortodoksisuuteen liittyvää olennaista piirrettä, ortodoksista ihmiskuvaa eli ihmisen ja Jumalan suhdetta toisiinsa ja niiden merkitystä vapaaehtoistoiminnan eettisenä pohjana.

4.3 Ortodoksinen ihmiskäsitys – ihminen Jumalan kuvana

Jumala sanoi: 'Tehkäämme ihminen, tehkäämme hänet kuvaksemme, kaltaiseksemme' (1. Moos. 1:26).

Ortodoksinen ihmiskäsityksen mukaan ihmisten suuruus perustuu siihen, että hänet on luotu Jumalan kuvaksi, ihmisellä on siis aivan erityinen suhde Luojaan. Syntiinlankeemuksessa ihmisen ja Jumalan suhde rikkoutui, mutta Kristuksessa tämä lankeemuksen historia päättyi. Kristus on puhdas kuva Jumalasta, hän on sellainen, jollaisiksi meidänkin – Jumalan kuviksi luotujen – tulisi tässä maailmassa tulla. (Sundqvist 2015.)

Uuteen ihmisyyteen kuuluu toisten palveleminen. Sekä Vanhassa että Uudessa testamentissa tämä piirre on ratkaisevan tärkeä. Jumalaa ei voida lähestyä lähestymättä samalla kärsiviä. (Sundqvist 2015.)

Sitten kuningas sanoo oikealla puolellaan oleville: 'Tulkaa tänne, te Isäni siunaamat. Te saatte nyt periä valtakunnan, joka on ollut valmiina teitä varten maailman luomisesta asti. Minun oli nälkä, ja te annoitte minulle ruokaa. Minun oli jano, ja te annoitte minulle juotavaa. Minä olin koditon, ja te otitte minut luoksenne. Minä olin alasti, ja te vaatetitte minut. Minä olin sairas, ja te kävitte minua katsomassa. Minä olin vankilassa, ja te tulitte minun luokseni.' Silloin vanhurskaat vastaavat hänelle: 'Herra, milloin me näimme sinut nälissäsi ja annoimme sinulle ruokaa, tai janoissasi ja annoimme sinulle juotavaa? Milloin me näimme sinut kodittomana ja otimme sinut luoksemme, tai alasti ja vaatetimme sinut? Milloin me näimme sinut sairaana tai vankilassa ja kävimme sinun luonasi?' Kuningas vastaa heille: 'Totisesti: kaiken, minkä te olette tehneet yhdelle näistä vähäisimmistä veljistäni, sen te olette tehneet minulle.' (Matt: 25:34–40.)



Kuva 1. Kuva Kristuksesta laupiaana samarialaisena tarjoaa esikuvan ortodoksisen vapaaehtoistoimintaan (Pyhien Sergein ja Hermanin veljeskunta 2016b).

Ihmiselämän ehdoton kunnioitus kristillisessä perinteessä perustuu tähän ajatusmaailmaan ja näihin teksteihin. Jokainen ihminen – rodusta, älykkyydestä, uskonnosta jne. riippumatta – on Jumalan kuva, jonka Kristus on tullut vapauttamaan. Kristityt eivät voi Kristuksen seuraajina muuta kuin pyrkiä toimimaan tämän mukaan. (Sundqvist 2015.) Collianderin mukaan kaikki ihmiset ovat saaneet tehtävän palvella toinen toisiaan, kukin omien luontaisten lahjojensa mukaan (Colliander 2015, 7-9).

Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminta seuraa näitä hengellisen perinnön tienviittoja. Toimimalla lähimmäisten apuna ja erilaisissa seurakuntatehtävissä vapaaehtoinen elää todeksi ja toteuttaa konkreettisella tasolla ja toiminnalla ortodoksista hengellistä sanomaa. Vapaaehtoistoiminnan syvin ja olennaisin ydintehtävä, yksittäisestä vapaaehtoistehtävästä riippumatta, on ortodoksisen seurakuntakontekstin läpi tarkasteltuna heijastaa Jumalan suurta ja kirkasta valoa ja elää todeksi sanomaa ihmisestä Jumalan kuvana ja Jumalyhteyden eheyttäjänä maan päällä. Vapaaehtoisuus ilmentää ja symboloi yhteisen matkan kulkemista päämäärää – kirkastumista - kohti ja samaan aikaan kirkkaudessa jo olemista vapaaehtoistehtävän kautta. Vapaaehtoisuudessa toteutuvat yhtä aikaa kaikki sen kolme eri tasoa: se on toimintaa ajassa, arjessa ja ajattomuudessa.

5 STRATEGIAN TAUSTA JA TEOREETTISET VIITEKEHYKSET

Organisaatioiden toimintaa ohjaavien strategioiden taustalla on tarve suunnata käytettävissä olevia resursseja tarkoituksenmukaisesti. Resursseilla viitataan tässä yhteydessä sekä aineellisiin että aineettomiin panoksiin toiminnassa, kuten taloudellinen varanto, toiminnassa mukana olevat ihmiset, käytettävissä oleva aika tai osaaminen. Osaamisresurssi, jota Leenamaija Ojala kutsuu osaamispääomaksi koostuu 1) henkilöpääomasta, johon liittyvät osaaminen ja ammattitaito sekä innovatiivisuus ja luovuus, 2) suhdepääomasta, johon liittyvät vuorovaikutussuhteet sekä 3) rakennepääomasta, johon liittyvät työvälineet, työympäristö, yhteistyö ja johtaminen (Ojala 2008, 60). Rajallisuus jossain näissä varannoissa johtaa väistämättä tilanteeseen, jossa on välttämätöntä tehdä valintoja, priorisoida toimintaa ja löytää se ydin, minkä vuoksi toimintaa ylläpidetään. Tämä edellyttää strategista ajattelua ja toiminnan tarkastelua. Strategia on Juha Heikkalan sanoin:

Kuvaus siitä, miten organisaation resursseja käytetään asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja antaa keinon tuottaa päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa (Heikkala 2001, 21-22).

Strategisen johtamisen käsite on kehittynyt 1980-luvulla lähinnä liike-elämän tarpeisiin. Vuosikymmenien saatossa se on muotoutunut nykyisen laajemman strategisen ajattelun ja strategioinnin suuntaan (Santalainen 2009, 16-17). Strateginen ajattelu ja strategiatyö sekä -johtaminen on noussut merkittävään rooliin parin viimeisen vuosikymmenen aikana myös kolmannen sektorin ja julkisen sektorin johtamistyössä. Tämä johtuu lähinnä yhä niukkenevista kolmannen ja julkisen sektorin toimintaan liittyvistä resursseista ja johtaa vapaaehtoistoimintaan liittyviin kasvaviin odotuksiin.

Strategiatyöhön liittyvän strategisen ajattelun avulla hahmotetaan ja luodetaan toimintaa ja sen kehittämistä yhä monimuotoisemmissa toimintaympäristöissä. Timo Santalainen hahmottaa strategisen ajattelun käsitettä kuuden eri ulottuvuuden kautta.

1. Strateginen ajattelu edellyttää näkemistä ja ennen muuta eteenpäin näkemistä ja katsomista. Tätä voidaan nimittää myös visioinniksi.

2. Toimintaa tulee myös tarkastella taaksepäin, hyödyntää kertynyttä kokemusta ja hiljaista tietoa toiminnasta.
3. Strategia tarvitsee kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja ilmiöitä. Tämän vuoksi toimintaa on syytä hahmottaa lintuperspektiivistä käsin, ylhäältä alaspäin.
4. Yksityiskohtien havainnointi merkitsee kykyä tarkastella yksityiskohtia liikkuen akselilla toiseen suuntaan, alhaalta ylöspäin.
5. Liikkuminen sivusuunnassa tarkoittaa ympäristön havainnointia. Ilman muiden toimijoiden tuntemusta ja muilta oppimista tai yhteiskunnan ilmiöiden luotaamista hävitetään mahdollisuudet löytää uusia ratkaisuja ja tehdä tuoreita innovaatioita.
6. Kuudes ja viimeinen strategian ulottuvuus on tulevaisuuden yli näkeminen. Tämä ulottuvuus ei ole ainoastaan tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottamista, vaan se pitää sisällään tavoitteellisen oman vision luomisen tulevaisuuden tilasta, johon pyritään.

Strateginen ajattelu edellyttää kykyä reflektointiin, tuttujenkin asioiden yhdistelemistä ja analysointia uudella tavalla sekä tietoista ponnistelua. (Santalainen 2014, 19-21.)

Anssi Tuulenmäki avaa vielä yhden kiintoisan näkökulman strategiseen ajatteluun teesillään:

Tee eri asioita kuin muut tai samoja asioita eri tavalla (Tuulenmäki 2012, 4).

Strategisen työskentelyn kautta voidaan nostaa tietoisuuteen ja tarkastelun kohteeksi myös sitä mikä ei ole olemassa vielä ja joka odottaa löytämistä ja uudelleen sanoittamista. Strategista ajattelua voidaan näistä eri lähestymiskulmista lyhyesti ja yksinkertaistetusti kuvata kyvyksi nähdä, tahdoksi arvottaa ja tavaksi toimia (Heikkala 2001, 23).

5.1 Strategiaprosessin teoreettisesta viitekehyksestä

Halusin valita viitekehyksiksi strategiaprosessille sellaisia teoreettisia hahmoitelmia, jotka haastaisivat seurakunnan, siellä toimivat vapaaehtoiset, eri sidos-

ryhmät ja minut vapaaehtoistyön koordinaattorina jonkin uuden ja jännittävän eteen. Toiveeni on löytää seurakunnan vapaaehtoistoiminnasta monia erilaisia ja toisistaan poikkeavia näkökulmia. Minua kiinnosti havainnoida, onko mahdollista tehdä vapaaehtoistoiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä perinteisiä asioita, mutta hieman erilaisella ja uudella otteella ja silti ortodoksiselle perinteelle soveltuvalla tavalla? Löytyisikö strategiatyöskentelyn avulla sellainen vapaaehtoistoiminta, joka heijastaisi omalla ja erityisellä tavalla juuri ortodoksisuutta? Innostavinta olisi tuoda esiin strategiatyöskentelyn kautta myös hiljaista tietoa, sitä piilossa olevaa, ”jota ei ole kuvattu eikä mitattu”, mutta joka on olemassa ja odottaa vain yhdessä löytämistä.

Informaatiotutkijat Nonaka and Takeuchi (1995, 58) näkevät organisaation tietopohjan rakentuvan kahden erilaisen tiedon olemassaoloon ja sen välittämiseen organisaatiotasolla. Ensimmäinen, klassinen tieto, välittyy perinteisten välittämistapojen, kuten kielen, matemaattisten yhtälöiden, kieliopin sekä kirjoitusten kautta. Toinen, hiljainen tieto, on vaikeammin siirrettävissä ja se sisältää arvoja, henkilökohtaisia uskomuksia ja tulkintoja. He näkevät kuitenkin molemmat tietokanavat yhtä merkittäviksi organisaation toiminnan kehittämisessä. (Virtanen 2014, 34.)

Tätä ajatustaustaa vasten oli selkeää, että strategiatyöskentelyn tulisi olla mahdollisimman avointa ja laaja-alaista, jotta sen avulla olisi mahdollista havaita myös klassisen tiedon ohi kulkevaa, hiljaista tietoa. Valitsin strategiaprosessin rakentamisen ja kuljettamisen viitekehyksiksi kaksi teoreettista mallia, jotka molemmat perustuvat systeemiseen ajatusmalliin. Tarkoitan tässä yhteydessä systeemisellä ajattelulla samanaikaista yksilöiden, ryhmän ja laajemman organisaation kuten myös muiden sidosryhmien intressien huomioon ottamista.

Systeemisyyys teoreettisena viitekehyksenä ei rajaudu yhden koulukunnan sisälle. Systeemisyyttä voidaan kuvata lähinnä poikkitieteellisen ajattelun ja toiminnan perinteenä. Sen ytimessä on eri ilmiöiden ja toimintojen tarkasteleminen ja havainnointi yksilöä tai tiettyä yksikköä laajemmasta näkökulmasta käsin sekä erilaisten toisistaan riippuvuussuhteissa olevien kytkösten tarkastelu. Systeemisen ajattelun keskiössä on inhimillisen toiminnan vuorovaikutusluonne ja muuttuvuus. Systeemisesti tarkasteltuna kaikki inhimilliset teot nähdään vasta-

vuoroisina ja dialogisina. Systeemiseen ajattelutapaan liittyy edelleen ajatus kaiken olemassa olevan muokkautuvuudesta ja jatkuvasta liikkeellä olemisesta. Sen mukaan erilaiset yhteisölliset identiteetit syntyvät ja niitä synnytetään kielen kautta ja ne tasapainoilevat jatkuvasti kahden eri voiman välillä, eli muutoksen ja jatkuvuuden keskinäisen jännitteen keskellä. Tämän systeemisen luonteen vuoksi erilaiset yksiköt sekä ihmiset niissä tuottavat jatkuvasti uusia ja erilaisia merkityksiä, jotka puolestaan tuottavat uudenlaista toimintaa ja päinvastoin. (Heikkilä ym. 2009.)

Strategiaprosessi ja sen mahdolliset tulokset ovat siis tämän näkökulman mukaan jatkuvasti muutoksessa olevia, inhimillisiä prosesseja, joissa kunkin hetkistä todellisuutta luodaan ja uusinnetaan jatkuvasti kielen ja sen tarjoamien käsitteistöjen avulla. Strategia ei tämän tarkastelutavan mukaan voi olla koskaan valmis ja muuttumaton, vaan se muuttuu ja liikkuu ihmisten ja eri systeemin osien välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Strategiaprosessi antaa tälle muutokselle kanavan ja suunnan, mutta ei määrittele lopputulosta eikä lopullista muotoa. Olennaisinta on dialogisuus ja yhdessä havainnointi. Käytän kehittämissatyössäni apuna kahta systeemisyyteen perustuvaa menetelmämallia.

5.2 Systeeminen konstellaatio

Kuten aiemmin todettu, perinteinen strateginen ajattelu ja organisaatioiden johtaminen perustuvat pitkälti luonnontieteelliseen näkökulmaan. Organisaatioiden johtaminen ja kehittäminen katsotaan tätä taustaa vasten täysin rationaalisesti ohjautuvaksi. Yhteisöt – myös työn kautta muodostuvat – koostuvat kuitenkin ennen muuta ihmisistä. Luonnontieteeseen perustuvat kehittämisen mallit luovat yksiselitteisiä konstellaatioita ja ratkaisuja, kun taas ihmisten muodostamat yhteisöt ja niiden sisällä olevat kulttuurit, uskomukset ja suhteet ovat moniselitteisiä. Nämä pinnan alla olevat inhimilliset vaikutteet ovat suurelta osin näkymättömiä ja siksi niiden vaikutusta kokonaisuuteen ei tunnisteta. Ammattilaisuus ja ammatillisuus yhdistyvät mielikuvissa rationaalisuuteen ja tunteitten piilottamiseen. Tunteiden näkyminen yhdistetään lähinnä negatiivisiin kokemuksiin, kuten kriiseihin työyhteisössä. (Roman 2011.)

Systeeminen ymmärrys tarkoittaa oivallusta siitä, että kukaan tai mikään ei ole tyhjiössä. Kaikki vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Maailma perustuu erilaisten systeemien pohjalle ja rakentuu yhteisestä vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi työyhteisö on oma systeeminsä. Työyhteisönä systeemi on osa suurempaa systeemiä, se voi olla osa oman toimialansa toimintaa tai sen markkinoita. Osa vuorovaikutuksesta on näkyvää ja havaittavissa, suurin osa siitä on kuitenkin näkymätöntä. Näkymättömyyteen liittyy muun muassa ryhmässä oleva kulttuuri, joka tarkoittaa esimerkiksi työyhteisön yhteisiä jaettuja uskomuksia. Nämä eri uskomukset saavat ryhmän jäsenen toimimaan, ajattelemaan ja jopa tuntemaan tietyillä kulttuurin muokkaamilla tavoilla. (Roman 2011.)

Minua kiehtoi ajatus siitä, miten päästä käsiksi siihen näkymättömään maailmaan yhteisössä, jonka syvämerkitys kehittämiselle on kuitenkin niin suuri. Miten saada pinnan alla olevat uskomukset, tunteet, kulttuuri näkymään ja osaksi kehittämistyötä? Millä menetelmällä olisi mahdollista päästä sosiaalisten systeemien kulissien taakse?

Systeeminen konstellaatio on toiminnallinen menetelmä, jolla voidaan tutkia sosiaalisia systeemejä, ihmisiä ja ihmisryhmiä, niiden välisiä suhteita ja taustalla olevia vaikuttimia. Systeemisen konstellaatiomenetelmän on luonut saksalainen psykoterapeutti Bert Hellinger. Sen juuret löytyvät fenomenologisessa psykologiasta ja filosofiasta, joka korostaa kokonaisuuden havainnointia yksityiskohtien sijaan. (Roman 2011.)

Systeemistä konstellaatiomallia on alettu soveltaa entistä laajemmin 2000-luvulla myös organisaatioiden kehittämiseen. Systeemisen ajattelun mukaan myös organisaatio nähdään verkostona, joka toimii monimuotoisessa vuorovaikutuksessa. Systeeminen konstellaatiomalli soveltuu paitsi erilaisten vuorovaikutussuhteiden ja -tasojen tarkasteluun, myös strategiatyöskentelyyn sekä laajempaan yhteiskunnallisten ilmiöiden esiin tuomiseen. (Kuusisto-Ek 2016; Malmström 2016.)

Systeeminen konstellaatio menetelmänä rakentuu yhteisten dialogitapaamisten kautta saavutettavaan yhteiseen ymmärrykseen. Tapaamisiin valittuja kysymyksiä ja teemoja työistetään konstellaatiotapaamisissa eri dialogiryhmissä. Dialogi-

ryhmien työskentelyn tarkoituksena on tuottaa yhteistä ymmärrystä ja ratkaisumiekoita kullakin kerralla käsiteltävään kysymykseen. Ryhmätyöskentelyjen aikana pyritään myös tunnistamaan, millainen systeemi tavoitteiden saavuttamiseen liittyy. Mitä tahoja siinä on ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa? Miten ne reagoivat tavoitteisiin ja millaisia intressejä niillä on? Lisäksi pyritään lisäämään kaikkien ymmärrystä siitä, miten systeemiä voidaan parhaiten tukea tavoitteen saavuttamiseksi. Menetelmänä käytetään vapaata dialogia. (Kuusisto-Ek 2016; Malmström 2016.)

5.3 Systeemisen strategisen kehittämisen 6 D-malli

Toinen apuna käytettävä malli tarjoaa työskentelykehiksen, joka koostuu kuudesta eri vaiheesta. Systeemisen strategisen Kehittämisen 6-D – malli painottaa vuorovaikutussuhteiden merkitystä sekä merkitysten viestittämistä osana strategiaprosessia. Christine Oliver ja Martin Miksitsin kehittämässä systeemisessä mallissa lineaarista ja diagnostista strategista kehittämisprosessia on rikastettu systeemisillä ja dialogisilla ominaisuuksilla. Toisin kuin perinteiset strategiamallit, joissa keskitytään pohtimaan heikkouksia ja kehittämään toimintaa niistä käsin, systeemisen kehittämisen malli painottaa hyvien ja positiivisten kokemusten ja yhteisön vahvuuksien löytämistä. Malliin on tuotu myös syvempi, merkitysten ja viestinnän taso. (Humap 2016.)

Mallin taustalla on Appreciative Inquiry -ajattelu eli eri teorit siitä, miten todellisuutta rakennetaan arvostavan keskustelun avulla. AI-menetelmän (Appreciative Inquiry) mukaan kehittämis- ja strategiatyö keskittyy dialogiseen, osallistavaan ja positiiviseen vuorovaikutukseen. Menetelmä painottaa kehittämisessä perinteisen ongelmakeskeisyyden sijasta mahdollisuuksia ja positiivista vuorovaikutusta. (Humap 2016.)

Taulukko 1. Ongelmakeskeinen kehittäminen verrattuna AI-menetelmään (Cooperrider & Whitney 2016.)

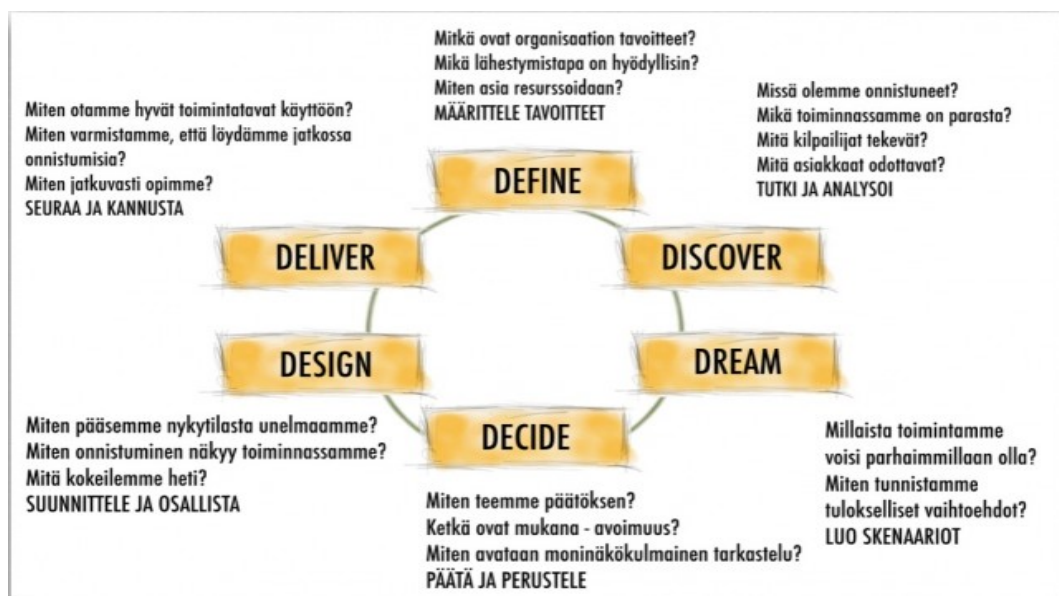
Ongelmakeskeinen kehittäminen	Appreciative Inquiry (AI) menetelmä
Ongelman havainnointi ja nimeäminen	Hyvän löytäminen ja sen arvostaminen
Syiden analysointi ja ratkaisun hakeminen	Visiointi siitä, mitä voisi olla
Toimintasuunnitelma (= ratkaisu ongelmaan)	Dialogi siitä, mitä pitäisi olla
Lähtökohta: organisaatio on ongelma, joka tulee ratkaista	Lähtökohta: Organisaatio on mysteeri, jota tulee arvostaa

Tämän taustalta on konstruktivistinen ajattelu, jonka mukaan todellisuus rakennetaan sosiaalisissa suhteissa yhdessä muiden kanssa tulkintojen ja merkitysten antamisen kautta (Nisula 2011, 63).

Toisena 6 D-mallin lähtökohtana on dialoginen organisaation kehittäminen (Dialogic Organization Development), joka etenee strategisessa prosessissa dialogisesti käytetyn kielen ja erilaisten tarinoiden kautta. DOD perustuu muutamaaan ydinlähtökohtaan, joiden mukaan todellisuus on ennen muuta sosiaalisesti ja sosiaalisten vuorovaikutustilanteissa rakentunutta. Organisaatiot ovat täten rakentuneet merkitysten ympärille ja ne luovat uusia merkityksiä jatkuvasti. Ajattelu perustuu tämän mukaan kirjoitettuun ja verbaaliseen kommunikaatioon ja sitä muokkaavat erilaiset tarinat. Muutoksia luodaan ja ylläpidetään tästä syystä kielen ja tarinoiden kautta. Seurauksena on, että koska organisaatiot ja todellisuus ovat vuorovaikutuksen ja kielen kautta sosiaalisesti rakentuneita, jokainen muutos edellyttää ensin muutosta käytetyssä kielessä ja vuorovaikutuksessa. Edelleen ajatellaan, että organisaatiot ovat itsenäisesti järjestäytyviä eläviä systeemejä, joissa todellisuus rakentuu ja uusiutuu kielen ja vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti. Organisaation tulee saavuttaakseen todellista muutosta etsiä eriäviä näkökantoja enemmän kuin yhtenäisyyttä. Muutos ei kuitenkaan tapahdu hierarkkisesti, vaan se voi ilmetä missä tai millä tahansa organisaation tasolla. Lisäksi ajatellaan, että muutoksen ohjaajat eivät ole ulkopuolisia, vaan ovat välttämättä itse osa muutosprosessia. (Bushe & Marshak 2016.)

Teorian käyttö asettaa strategiaprozessille joitakin edellytyksiä. Strategian rakentaminen edellyttää mahdollisuutta vuorovaikutukseen ja toimintaa tulee ohjata johdonmukaisesti strategisten tavoitteiden suuntaan. Yhteinen ja jaettu keskustelu osallistaa ja sitouttaa kaikki mukana olevat mukaan kehittämiseen. Strategiatyöskentelyssä käytettävä dialogisuus auttaa ymmärtämään, mitä strategiset tavoitteet merkitsevät organisaation eri osissa ja tasoilla käytännön tekemisenä. Olemassa olevien kokousten ja digitaalisten yhteistyöympäristöjen hyödyntäminen tehostaa tätä prosessia.

6 D-mallin kehittämisprosessi etenee kuuden vaiheen ja teeman kautta (kuvio 2). Eri vaiheista saatua materiaalia jäsennetään uudestaan eri tasoilla ja näin asioille luodaan ja löydetään yhä uusia merkityksiä. Prosessin myötä syntyy uudenlaista puhetta, joka jo itsessään muuttaa toimintaa. Lisäksi yhteisten keskustelujen kautta luodaan yhteisölle uusia yhteisiä tarinoita. Dialoginen ja vuorovaikutuksellinen toteutustapa luo myös yhteisöön osallistavampaa toimintakulttuuria ja systeemisellä otteella luodut ja löydetyt polut muodostavat yhteisen kehittämisprosessin. Perusmenetelminä ovat erilaiset dialogiset, toiminnalliset ja systeemiset menetelmät, kuten keskustelut. Keskustelujen kautta pyritään pääsemään pintatasoa syvemmälle uskomustasolle. (Heikkilä 2016.)



Kuvio 2. Christine Oliver ja Martin Miksitsin systeemisen strategisen kehittämisen 6 D-malli (Heikkilä 2016).

Vapaaehtoistoiminnan strategiaprosessia kuljetetaan strategisen kehittämisen 6D- mallin teemojen mukaisesti. Lisäksi työskentelyssä sovelletaan systeemisen konstellaatiomallin pohjaa ja tausta-ajattelua. Molemmissa menetelmissä painotetaan vuorovaikutuksellisuutta ja dialogisuutta sekä yhteisen todellisuuden avaamista ja prosessinomaista käsittelytapaa.

5.4 Strategisten tulosten siirto- ja muokausprosessi

Strateginen ajattelumalli ja yhteiset tarinat tulee myös pystyä siirtämään kehittämistyöhön ja osaksi seurakunnan vapaaehtoistoiminnan johtamista ja operatiivista toimintaa. Crossan, Lanen ja Whiten kehittämän mallin mukaan tämä siirto on mahdollista toteuttaa kolmessa eri tasoisessa prosessissa:

1. Yksilötasolla reflektoinnin avulla saavutetun entistä syvemmän tiedostamisen kautta.
2. Ryhmätasolla vuorovaikutuksen avulla yhteisen tahtotilan saavuttamisen kautta sekä
3. Organisaatiotasolla strategisen ajattelun institutionalisoinnin kautta, jolloin se siirtyy prosesseihin, järjestelmiin, sääntöihin ja toiminnan rutiineihin. (Santalainen 2014, 230.)

Prosessien toimintaa määrittelee myös tässä mallissa voimakkaasti systeemisen näkökulman mukainen vuorovaikutuksellisuus ja reflektointi, vasta kolmannessa, eli institutionalisoitumisen vaiheessa yhdessä kehitetyt strategiset muodot saavat rakenteellisemmän ja organisoidumman muodon.

Strategiaproessin tulosten jalkauttamisen pohdinnassa on syytä myös pysähtyä strategisten tuotosten ja tiedon institutionalisoitumisen polun hahmottamiseen. Aiemmin hiljaisen tietokäsitteen yhteydessä mainitut informaatiotutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) painottavat tiedon siirtymisen sosiaalista luonnetta. Tietoa luodaan ja sitä välitetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tässä vuorovaikutusprosessissa perinteinen ja hiljainen tieto yhdistyy niin kutsutussa ”tiedonvälisessä keskustelussa” (knowledge conversation). (Virtanen 2014, 232.)

Organisaatiotason tieto on jäsentynyt Nonakan mukaan ainoastaan silloin, kun se on täysin jalkautunut yksilötason toimintaan ja käytäntöihin. Tähän prosessiin linkittyy tarvittavina elementteinä: 1) riittävän strategisen tietopääoman saataavuus, 2) informaation tulkinna ja käsittelyn mahdollistaminen, 3) sosiaalistumisen ja dialogin kautta saavutettava strateginen yhteinen ymmärrys ja kulttuurin siirto sekä 4) ulkoistamisprosessi, jossa saavutettu tieto verbalisoidaan. Strategista tietoa tulee siis jäsentää ja prosessoida riittävästi, jotta se lopulta sisäistyy ja muuttuu jälleen organisaation hiljaiseksi tiedoksi. (Virtanen 2014, 232.)

Strategian kuljettamisen pohjana voidaan käyttää sovellettuna Tero J. Kauppinen neljän askeleen prosessikuvausta, joka perustuu myös systeemiseen ajatteluun eri toimijoiden vuorovaikutuksellisuuden merkityksestä strategian rakentamisessa (Kauppinen 2010, 233).

6 VAPAAEHTOISTOIMINTA JA JOHTAMINEN

Vapaaehtoistoiminnan strategiaproessin kuljettaminen, ohjaaminen ja saavutettujen tulosten jalkauttaminen edellyttävät kehittämisproessin sekä sen kautta saavutettujen tulosten analysointia ja johtamista takaisin toiminnaksi. Vapaaehtoisuus ei pysty toimimaan täysin itseohjautuvasti, vaan tarvitsee tuekseen jatkuvaa koordinaatiota, ohjausta, tukea, arviointia ja edelleen kehittämistä - siis toiminnan johtamista. Koska vapaaehtoistoiminnan johtamiseen ei liity perinteiseen tapaan työnantajalle kuuluvaa direktio-oikeutta, perustuu sen johtaminen ja kehittäminen ennen muuta vapaaehtoisten motivointiin ja innostamiseen. Innostaminen yhteisen hyvän tekemiseen tukee myös vapaaehtoisen motivaatiota toiminnassa.

Anne Birgitta Pessin ja Tomi Oravasaaren Raha-automaattiyhdistykselle tekemän sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoimintaa koskevan tutkimuksen mukaan tärkein suomalaisia vapaaehtoistoimintaan motivoiva tekijä on halu auttaa muita. Muita motivaatiotekijöitä ovat halu käyttää vapaa-aikaansa johonkin hyödylliseen toimintaan sekä saada säännöllistä päiväohjelmaa. Vapaaehtoisia

motivoi myös mahdollisuus vertaistukeen tai murros elämässä, esimerkiksi eläkkeelle jääminen. (Pessi & Oravasaari 2010, 141, 147.)

Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen alussa syksyllä 2015, lähetettiin kysely kaikille Helsingin ortodoksiseurakunnan diakoniatoimen rekisterissä oleville vapaaehtoisille, yhteensä kysely lähti 75 henkilölle (Liite 2). Kyselyn yhtenä osana tiedusteltiin vapaaehtoisen motivaatiotekijöitä. Kyselyitä palautettiin 24 kpl, vastausprosentti oli n. 33 %. Vastauksissa mainitut motivaation lähteet olivat todella yhtenäisiä. Yleisimmät motivaatiotekijät olivat toisten hyväksi toimiminen, hyvän mielen tuottaminen, sosiaaliset kontaktit, toiminta seurakuntayhteydessä ja henkilökohtainen usko. Vastauksissa toistui usein vapaaehtoistoimintaan osallistumisen syyksi lisääntynyt vapaa-aika ennen muuta eläköitymisen, mutta myös opiskelun tai työttömyyden vuoksi. Vastaukset myötäilevät varsin osuvasti Pessin ja Oravasaaren tuloksia. Huomioitavaa vastauksissa kuitenkin oli, että tämän ryhmän kohdalla yksi merkittävä motivaatiotekijä liittyi nimenomaan seurakuntakontekstissa tehtävään vapaaehtoistoimintaan. Toiminta seurakuntayhteydessä ja henkilökohtainen usko olivat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Seikka, joka tulee ottaa huomioon seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa.

Trilla nostaa myös esiin motivaation vahvistamiseen liittyvän käsitteen sosiokulttuurisesta innostamisesta. Hänen mukaansa *sosiokulttuurinen innostaminen* on perusluonteeltaan yhteistoiminnallista, dialogista ja osallistavaa pedagogiikkaa. Sen keskeiseksi tavoitteeksi on määritelty yhteisön jäsenten aktiivisen osallistumisen edistäminen omaan sosiaalisen ja kulttuurisen kehittymisensä prosessiin. Kyse on yhdessä tekemisestä prosessien alusta saakka. Innostajan tehtävä on olla ”katalysaattori ja dynamisoija, joka herkistää, yllyttää, rohkaisee ja motivoi ihmisiä osallistumiseen” (Nivala & Ryyänen 2013, 34.) Sosiokulttuurisen innostamisen viitekehyksen läpi tarkasteltuna vapaaehtoistoiminnan johtajan roolina on toimia fasilitaattorina, vapaaehtoisten toiminnan ja oman osallisuuden mahdollistajana. Karreisen ja Halosen mukaan vapaaehtoisuuden hyvään johtamiseen kuuluvat kyky ottaa vastuuta ja jakaa tehtäviä, mutta samalla myös vapaaehtoisten kannustaminen ja ohjaaminen (Karreinen & Halonen & Tennilä 2010, 93).

Nämä tulkintakehykset edellyttävät johtamiselta hyvää ja aitoa vuorovaikutuksellisuutta sekä dialogista työtettä, jonka kautta vapaaehtoinen kokee olevansa arvostettu ja yhdenvertainen toimija. Hyvä vuorovaikutus luo mahdollisuuden ja rakenteet avoimelle ja luottamukselliselle vapaaehtoistoiminnalle. Vuorovaikutuksellisuus ja dialogisuus ovat olennainen lähtökohta myös vapaaehtoistoiminnan pidemmän tähtäimen strategiselle johtamiselle. On siis tärkeää pysähtyä tarkastelemaan vapaaehtoistoiminnan johtamista ja hyvän johtamisen merkitystä osana yhteisen strategiaproessin valmistelua. Tarkastelen vapaaehtoistoiminnan johtamista kolmen eri näkökulman kautta: strategisen johtamisen, merkitysten johtamisen ja eettisen johtamisen näkökulmista. Kaikkia johtamisen näkökulmia yhdistäväksi tekijäksi nousee ortodoksinen teologia ja sen kautta tulkittu maailma.

6.1 Strateginen johtaminen ja vapaaehtoistoiminta

Kuten aiemmin on todettu, strategiatyöskentelyn avulla pyritään hahmottamaan organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä ja sen käytössä olevia resursseja, asettamaan toiminnalle tavoitteita ja valitsemaan sopivia keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Strategiaproessia ja siten sen johtamista määrittelee mielikuvissa usein rationaalisuus ja tietoinen toiminta, jota johdetaan systemaattisesti. Mika Kamensky tiivistää strategiakäsitteen kolmeen määritelmään:

- 1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunta-
viivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- 2) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
- 3) Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä
niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus,
jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2010.)

Tähän määritelmään soveltuu hyvin rationaalinen ja määrätietoinen johtajuus, jonka tavoitteena on pyrkiä hallitsemaan mahdollisimman tehokkaasti muuttuvia tekijöitä. Malli tunnistaa tietyssä määrin vuorovaikutuksen merkityksellisyyden ja innovatiivisuuden voiman, painotus on kuitenkin yrityksen ja organisaation hallinnan jatkuvassa vahvistamisessa. Seurakuntakontekstissa toteutettavan vapaaehtoistoiminnan johtamisen kuvaamiseen tämä varsin yleinen ja rationaali-

nen näkökulma tuntui ahtaalta. Vapaaehtoistoimintaan liittyvät motivaation lähteet kuten ilo, into ja jopa rakkaus pakenevat rationaalisen johtamisen käsitteiden alta. Miten voi johtaa iloa tai kannatella innokkuutta? Miten rakkautta ohjataan ja johdetaan määrätietoisesti ja rationaalisesti strategian tavoitteiden suuntaan? Haasteeksi nouseekin kysymys siitä, miten johdetaan strategisella tasolla tunteita ja subjektiivisia kokemuksia.

Transformatiivinen johtajuuskäsite tarjoaa edellistä syvemmän tulkinnan johtajuudelle. Terry D. Andersonin mukaan transformatiivinen johtajuus on visioita, suunnittelua, kommunikaatiota ja luovia toimenpiteitä, jotka yhdistävät erilaisia ryhmiä yhteisten arvojen ja vakaumusten kautta ja joiden avulla saavutetaan selkeitä ja mitattavia tavoitteita. Transformatiivinen johtaminen on jatkuvaa oppimista ja jopa johtajan omalla henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa kasvua. (Anderson1993.)

Transformatiivisen johtajuuskäsitteen rinnalle on 1990-luvulla noussut käsite spirituaalisesta johtamisesta, jolle ominaista ovat emotionaalinen älykkyys, työ- ja liike-elämän etiikka, arvot, arvojohtajuus, sosiaalinen vastuu ja kestävä kehitys. Spirituaalinen johtaminen on transsendentaalista johtamista, jolloin johtajuuden ytimessä ovat ihmiset, heidän voimaantumisensa ja henkilökohtainen kasvunsa ja kehityksensä. Spirituaalisen johtamisen viitekehyksessä johtamisessa korostuvat yhteyden vahvistaminen omaan itsen, toisiin ja perimmäiseen tarkoitukseen. (Juntunen ym. 2015, 27-29.)

Pauli Juuti ja Mikko Luoma tuovat esiin vielä yhden käyttökelpoisen näkökulman strategiaan ja strategiseen johtamiseen. He nostavat tarkasteluun käsitteen postmodernin ajan strategiasta ja sen johtamisesta. He nostavat postmodernin ajan johtamisen kärkeen inhimillisen vuorovaikutuksen, sen laadun ja yhteisen identiteetin, joka yhdistää organisaatiossa olevia ja sen ulkopuolella toimivia. Postmodernista näkökulmasta tarkasteltuna strategia on osa jatkuvasti käynnissä olevaa diskurssia, joka samanaikaisesti sekä luo että välittää erilaisia merkityksiä eri sidosryhmien piirissä. Strategia määräytyy dialogeista, puheista, joita eri suhteissa toistensa kanssa ovat käyvät kun he yrittävät hahmottaa millaisissa tilanteissa he ovat ja mitä heidän pitäisi tehdä. Malli painottaa eri näkökulmien esille tuomista ja niiden välisiä mahdollisia ristiriitaisuuksia. (Juuti &

Luoma 2009, 22, 203-204.) Tämän strategiamallin luonteena on epävarmuus, hapuilu ja hallitsemattomuus, näkökulmana se on siis hyvin erilainen kuin puhtaasti rationaaliseen ajatteluun perustuva, hallitseva strateginen johtajuus.

Mikäli miellämme transformatiivisen, transendenttaalisen ja postmodernin ajan mukaiset tarkastelukulmat lähtökohdaksi, strategia ja sen työstäminen on ennen muuta sosiaalinen rakennelma, jonka kautta osallistujat tuottavat vuorovaikutuksessa sen hetkisen maailmansa ja suhteensa siihen. Tällöin strategisen johtajuuden ydintehtäväksi muodostuu yhteisen todellisuuden ja yhteisten merkitysten sanoittaminen. Juuti ja Luoma käyttävät tästä sanoittamisesta termiä strateginen puhe. Strateginen puhe on pyrkimystä korostaa organisaation omaa identiteettiä, sitä mitä me olemme ja mitä pidämme arvokkaana. Strateginen johtaminen on tämän mukaan eri näkökulmien koostamista ja sen jäsennystä, mitä organisaatio tekee, mitä se on ollut ja mitä se on sekä mitä se haluaisi tulevaisuudessa olla. Postmoderni strategia tuo ja luo merkityksiä ja tarinoita, se on parhaimmillaan innostavaa dialogia ja vision yhteistä luomista. (Juuti ym. 2009, 206, 219.) Juuti ja Luoma kuvaavat postmodernia strategiaa

jalon ja elämää suuremman päämäärän hahmottamisena, jota vastaan ihmiset voivat peilata omaa elämäänsä ja saada tavoitteita sekä mieltä omalle elämälleen. (Juuti ym. 2009, 219.)

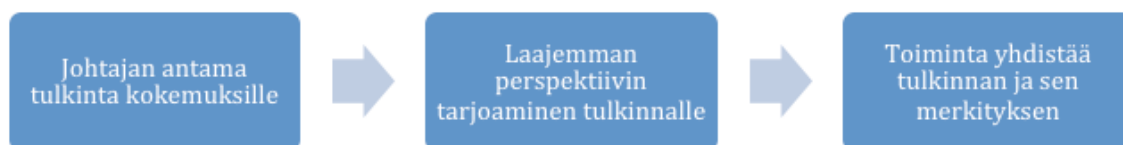
Merkitystason avaaminen johtamisen yhteydessä edellyttää kuitenkin vielä merkitysten johtamisen lähempää tarkastelua.

6.2 Merkitysten johtaminen ja vapaaehtoistoiminta

Smircichin ja Morganin tulkinnan mukaan johtajuutta toteutetaan aina tietynlaisessa sosiaalisessa kontekstissa, jossa yksi tai useampi toimija pyrkii muokkaamaan ja välittämään yhteisölle yhteistä todellisuutta. Yhteisössä olevien ja toimivien ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen tuloksena syntynyt tulkinta määrittelee siten sen, mikä koetaan merkitykselliseksi ja vallitsevaksi todellisuuden tilaksi. Johtajan tehtävänä tässä elävässä prosessissa on pyrkiä mahdollisimman hyvin määrittelemään tätä sosiaalisen konstruktion luomaa yhteistä todellisuutta ja sanoittamaan sitä tavalla, joka vastaa yhteisesti koettua todellisuuden tilaa. Johtajuus nähdään tässä kontekstissa sosiaalisen prosessin tuotoksena,

missä johtaja sanoittaa ja määrittelee yhteisen todellisuuden tilan. Tämä edellyttää yhteisön hyväksymää yhteistä riippuvuustilaa, missä johtajalle luovutetaan valta tulkita ja määritellä yhteistä todellisuutta. (Smircich & Morgan 1982, 258-259.)

Johtajuuden käsittäminen sosiaalisena prosessina tarjoaa mielekkään ja edelliseen strategisen johtamisen tulkintakehykseen soveltuvan tavan tulkita merkitysten syntymisen ja niiden johtamisen prosessia. Tätä prosessia voidaan kuvata kolmivaiheisena tapahtumana (kuvio 3). Ensimmäisessä merkitysten kehystämisenvaiheessa johtaja antaa tulkinnan yhteisille kokemuksille, sitä seuraavassa tulkintavaiheessa hän tarjoaa yhteisille kokemuksille laajemman perspektiivipohjan. Viimeisessä vaiheessa eli merkityksen ja toiminnan vaiheessa johtajan toiminta laukaisee selittävän prosessin, joka yhdistää kokemuksen saaman tulkinnan ja sen merkityksen toisiinsa.

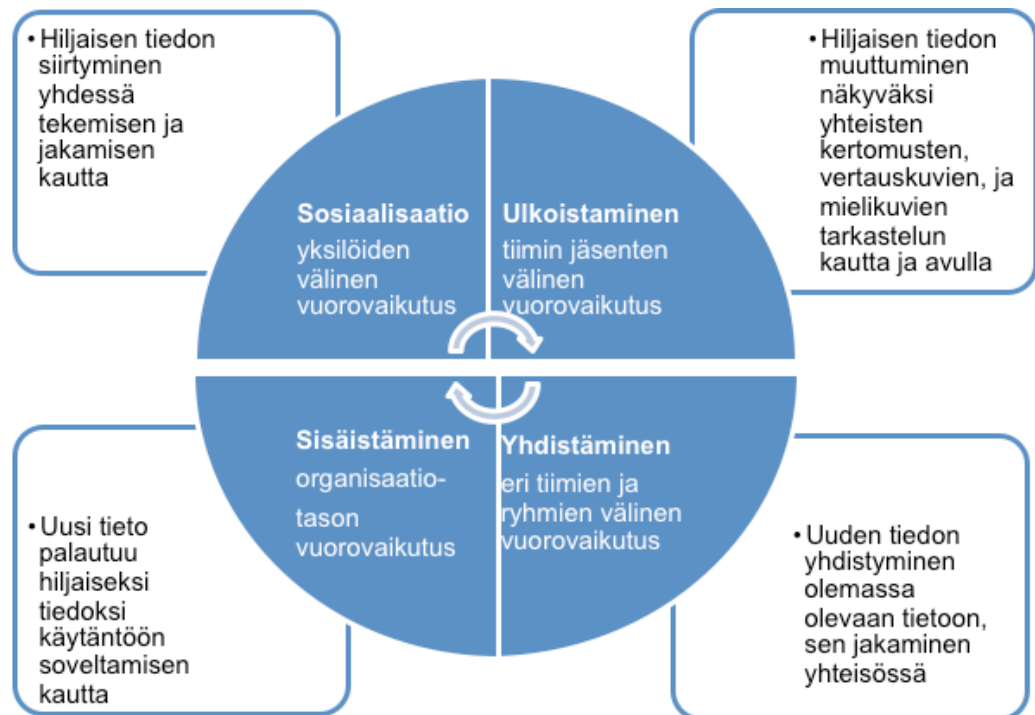


Kuvio 3. Merkitysten johtamisen kolmivaiheinen prosessi (Smircich ym. 1982, 262.)

Johtaja siis luo omalla toiminnallaan ja tulkinnoillaan yhteisölle uusia merkityksiä. Tässä tulkintakehyksessä johtajuuden painoarvo riippuu pitkälti siitä, miten muut yhteisön jäsenet kokevat tulkinnan vastaavan heidän omaa tulkintaansa. Yhteisö voidaan tässä yhteydessä nähdä eräänlaisena merkitysten verkostona, jota johtaja ohjaa ja jonka todellisuutta hän pyrkii sanoittamaan ja vahvistamaan erilaisten johtamistoimenpiteiden kautta. Johtaja voi käyttää merkitysten esille tuomiseen ja vahvistamiseen erilaisia symboleja, mielikuvia, riittejä tai pyrkiä selittämään ja verbalisoimaan tilanteita. (Smircich ym. 1982, 263.)

Organisationaalisen oppimisen ja merkityksen luomisen spiraali (Polanyi, Kolb, Nonaka ja Takeuchi) korostaa myös sosiaalisen vuorovaikutusprosessin osuutta merkitysten syntymisessä (kuvio 4). Spiraalin nelivaiheisen prosessin kautta

yksilö- ja ryhmätason tulkinnot siirtyvät lopulta osaksi organisaatiotason käytäntöjä. (Tampereen hiippakunta 2013.)



Kuvio 4. Organisationaalisen oppimisen ja merkityksen luomisen spiraali Polanyi, Kolb, Nonaka ja Takeuchi (Nonaka 1994, 8.)

6.3 Eettinen johtaminen ja vapaaehtoistoiminta

Filosofi Simone Weil on todennut, että eettisyyden voi tiivistää kysymykseen "Kuinka katsomme toista ihmistä?" (Palmu 2011.)

Eettisyys näyttäytyy tämän luonnehdinnan mukaan ennen muuta suhteessa toiseen ja toisiin. Olennaista tässä luonnehdinnassa on vuorovaikutussuhteen laatu, se millä tavalla katsomme. Lauseen tärkein sanoma löytyy katsomisen laadun pohdinnasta - sillä se, millä tavalla katsomme, määrittää lopultakin sen, mitä me näemme ja miten tulkitsemme näkemäämme. Voisiko eettinen johtajuus merkitä syvänäkemisen kykyä, taitoa löytää ytimen ydin ja tuoda se esiin ja näkyville yhteisen tarkastelun kohteeksi? Seurakuntakontekstissa tämä tarkoittaisi myös ajattomuuden tason näkemistä ja esiin tuomista. Johtamisen ydinkysymys on tässäkin tuttu kolmijako; miten vapaaehtoisuus nähdään tässä ajassa, miten se toteutuu arjessa ja miten se linkitetään ajattomuuteen?

Erika Heiskanen ja Jari Salo kuvaavat eettistä johtamista hyvänä johtamisena. Hyvä eettinen johtaminen on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettinen johtaminen tarkoittaa heidän mukaansa sellaista johtamista, missä halutaan tehdä oikein ja oikeita asioita sekä kannetaan laajempaa vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta ja yhteisöstä. Eettinen johtaja haluaa tuottaa sekä tulosta että henkistä hyvinvointia. Eettinen johtajuus lisää yhteisön yhteistä viisautta. Viisas organisaatio puolestaan ajattelee moniulotteisen systeemisesti ja hyödyntää moraalista mielikuvitusta, kehittää yhteisön megastrategista kompetenssia ja toimii eettisesti viisaasti ja rohkeasti. Megastrateginen kompetenssi merkitsee yhteisön kykyä hahmottaa suurempaa kuvaa, strategioiden strategiaa. (Heiskanen & Salo 2008, 16, 49.)

Kirkollisessa ja ortodoksisessa kontekstissa johtamisen megastrateginen kompetenssi merkitsee ortodoksien kirkon määrittelemän teologisen pohjan kautta johtamista ja sen etiikan mukaan toimimista. Ortodoksisuus tarjoaa näyn tähän suurempaan kuvaan, strategioiden strategiaan.

7 SEURAKUNNAN VAPAAEHTOISTOIMINNAN PROSESSIKAAVIO

Opinnäytetyöni tuloksena on Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoimintaa ohjaava strategiatyön prosessimalli. Mallin mukaan toteutettava strategiatyöskentely alkaa seurakunnan eri tasoilla vasta tämän mallinnuksen jälkeen. Malli perustuu systeemiseen ajatteluun ja sen toteutusta suuntaa systeemisen kehittämisen 6 D – strategiamalli ja sen mukaiset kuusi teemakysymystä (kuvio 6). Mallin teemojen kuljettamisessa käytetään pohjana Tero J. Kauppinen neljän askeleen prosessikuvausta, joka on muokattu seurakunnan käyttöön kuusiaskeliseksi malliksi (kuvio 7). Malli perustuu systeemiseen ajatteluun eri toimijoiden vuorovaikutuksellisuuden merkityksestä strategian rakentamisessa.

7.1 Strategian ydinsidosryhmät

Ydinsidosryhmät ovat niitä ryhmiä, joita vapaaehtoistoiminnan strategiset linjat selkeimmin ja konkreettisimmin koskettavat. Strategiatyöskentelyn ydinsidosryhmiä ovat seurakunnan strategisesta johtamisesta vastaavat seurakunta-neuvosto ja – valtuusto, kirkkoherra ja Helsingin ortodoksisessa seurakunnassa työskentelevät muut esimiehet ja työntekijät, kaikki seurakunnan toiminnassa mukava olevat vapaaehtoistoimijat, vapaaehtoistoiminnan kohderyhmät ja myös itse seurakuntalaiset (Kuvio 5).

Vapaaehtoistoiminnan kohderyhmään kuuluvat diakoniatoimen lähimmäispalvelun piirissä olevat seurakuntaiset ja ne seurakunnan ulkopuoliset, jotka ovat diakoniatoimen lähimmäispalvelun asiakkaita. Strategian muokkaukseen osallistetaan myös kuvattua ydinryhmää laajempi joukko eri sidosryhmien edustajia yhteistyöverkostoista.



Kuvio 5. Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan strategiaproessin ydinkohderyhmät

7.2 Strategiatyöskentelyn ydinteemat ja -kysymykset

Strategiatyöskentelyssä kirkastetaan vapaaehtoistoimintaan liittyviä ydinkysymyksiä, joita lähestytään eri teemojen kautta. Strategiaprosessin ytimenä on systeemisen strategisen kehittämisen 6-D – malli, joka painottaa vuorovaikutussuhteiden merkitystä sekä merkitysten viestittämistä osana strategiaprosessia. Mallissa on kuusi ydinvaihetta eli teemaa ja niihin liittyviä ydinkysymyksiä. Teemoja käsitellään eri työryhmien ja yksilöiden kanssa käyttäen apuna monipuolisesti erilaisia työstämiskanavia.

- 1. Tavoitteiden ja arvojen määrittely:** seurakunnan perustehtävän ja tavoitteiden määrittäminen. Miten lähestytään aihetta ja millä resursseilla. Strategiaprosessista sopiminen. Miksi seurakunnassa on vapaaehtoistoimintaa? Mikä on sen haluttu tarkoitus ja merkitys eri sidosryhmille? Mikä on seurakunnan/ kirkon eettinen ja teologinen pohja johon vapaaehtoistoiminta perustuu ja minkä kautta sitä toteutetaan seurakunnassa?
- 2. Avaintekijöiden löytäminen:** omien vahvuuksien tunnistaminen, sidosryhmien odotusten kirkastaminen. Mitkä ovat seurakunnan vapaaehtoistoiminnan vahvuudet eri ryhmien näkökulmasta tarkasteltuna? Mitä eri sidosryhmät odottavat seurakunnan vapaaehtoistoiminnalta?
- 3. Yhteisen unelman hakeminen:** tulevaisuuden skenaarion luominen eli vision määrittely millaista vapaaehtoistoimintaa voisi parhaimmillaan olla?
- 4. Päätökset ja perustelut:** päätösten avoimuus ja yhteinen arviointi. Ketkä vastaavat ja päättävät asetettujen tavoitteiden toteuttamisesta, seurannasta ja arvioinnista?
- 5. Suunnittelu:** keinojen ja arviointimenetelmien valinta. Miten tavoitteeseen voidaan päästä? Millä strategialla ja toimintamodoilla/ -menetelmillä saavutetaan toivottu tulos? Miten onnistuminen näkyy toiminnassa?
- 6. Seuranta:** jatkotyöskentelystä sopiminen. Miten vapaaehtoistoiminnan hyviä käytäntöjä jatketaan, miten jatko varmistetaan? Miten prosessi olisi jatkuvaa? Seuranta on samalla jatkuva toimintatapa ja siitä seuraa tarvittaessa uusien tavoitteiden määrittely ja strategisten tavoitteiden uudelleen arviointi. Perustuu jatkuvan oppimisen malliin.



Kuvio 6. Strategiaproessin ydinteemat ja –kysymykset systeemisen strategisen kehittämisen 6-D –mallin pohjalta

7.3 Strategiatyöskentelyn kuljettamisen prosessikuvaus

Seurakunnan strategiaproessi etenee Kauppisen hahmotteleman neljän vaiheen sijasta kuuden eri vaiheen kautta. Mallin eri työpajoissa työstitään aiemmin mainittuja systeemisen strategisen kehittämisen 6 D-mallin kuutta eri teemaa. Kuljettamisprosessi vastaa hyvin myös Nonakan ja Konnon kuvausta strategisen tiedon muodostamisprosessista tapahtumaketjuna, johon liittyy kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja dialogisuus. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäksi tietoa levitetään virtuaalisten ja kollektiivisten kanavien kautta ja näin mahdollistetaan suurienkin henkilömäärien osallisuus strategisen tiedon muokkauksessa ja luomisessa. (Kauppinen 2010, 233.)



Kuvio 7. Strategiatyön kuljettamisen prosessikuvaus seurakunnassa

1. Ensimmäisessä vaiheessa hahmotetaan ja tunnistetaan ne sidosryhmät, joita strategiatyö koskettaa. Sidosryhmien tunnistamisvaiheessa voidaan määritellä erikseen toimintaan liittyvät ydinsidosryhmät ja muut sidosryhmät. Sidosryhmiä on hyvä pohtia mahdollisimman laajasti ja ottaa työskentelyyn mukaan sellaisiakin ryhmiä, jotka eivät suoraan vaikuta liittyvän seurakunnan vapaaehtoistoimintaan. Näin saadaan esille ehkä tavanomaisista poikkeavia ja erilaisia näkökulmia vapaaehtoistoimintaan ja sen kehittämiseen.
2. Sidosryhmien tunnistamisen jälkeen tehdään kartta siitä, miten sidosryhmät toimivat ja viestivät keskenään.
3. Kolmannessa vaiheessa aloitetaan avointen työpajatyöskentelyjen hahmotus, aikataulutus sekä teemoitus. Työpajoissa sidosryhmät jakavat kokemuksia ja miettivät, miten kehittää toimintaa.
4. Työpajatyöskentelyjen aloittaminen. Työpajoissa työstetään kuutta eri strategista teemaa: 1) tavoitteiden ja arvojen määrittely, 2) avaintekijöiden löytäminen, 3) yhteisen unelman hakeminen, 4) päätökset ja perustelut, 5) suunnittelu ja 6) seuranta.
5. Työpajatyöskentelyjen aikana ja niiden jälkeen tehdään koosteet ja tiivistykset syntyneistä ideoista ja ajatuksista. Syötteitä kootuista ideoista ja ajatuksista voi esim. laittaa sosiaaliseen mediaan lisätyöstettäväksi ja kommentoitavaksi.
6. Lopuksi tehdään päätelmät ja konkretisoidaan tulevaisuuden toimet.

Strategian työstämisprosessin aikana nousseet ajatukset ja keskustelut kirjataan ylös ja lopuksi niistä muokataan yhteinen strateginen pohjapaperi.

8 STRATEGIAPROSESSIN TIEDONKERUUMENETELMÄT

Osana opinnäytetyöni tulosta kuvaan tässä osiossa strategiaproessin tiedonkeruun apuna käytettävän ydinmenetelmän eli avoimen strategiatyöskentelyn (Open strategy) taustaa ja periaatteita, käyn lyhyesti läpi eri työskentelymuodot ja niissä käytetyt menetelmät. Strategian työstämiseen suunnatun työpajatyöskentelyn perustyytteenä on open strategy mallin periaatteiden mukaisesti aktiivinen ja osallistava työote. Osallistavaan työskentelytapaan liittyvät myös käsitteet osallisuus, vaikuttava osallistuminen, sosiokulttuurinen innostaminen, välittäminen ja fasilitointi.

Osallisuus käsitteenä kuvaa yksilön kiinnittymistä yhteisöön tai mukanaoloon yhteisöllisesti tärkeissä prosesseissa. Osallisuudessa on kysymys kuulumisesta johonkin. Osallisuus merkitsee omakohtaisesta sitoutumisesta nousevaa vaikuttamista asioiden kulkuun ja vastuun ottamista seurauksista. (Jelli järjestötietopalvelu 2016.) Osallisuuden kokemus vahvistaa myös osaltaan osallistujien motivaatiota.

Elina Nivalan ja Sanna Rynänen mukaan osallisuus tarvitsee syntyäkseen kolmen eri ulottuvuuden toteutumista. Ihminen on osallinen yhteisössä, kun hän 1) on osa yhteisöä (kuuluu johonkin), 2) toimii osana yhteisöä (osallistuu), 3) kokee olevansa osa yhteisöä (tuntee kuuluvansa). Osallisuus tarkoittaa tiivistettynä yhteisön jäsenenä olemista ja toimimista sekä olemisen ja toimimisen synnyttämää kokemusta yhteisöön kuulumisesta. (Nivala & Rynänen 2013, 26.) Eri sidosryhmien osallisuuden vahvistaminen yhteisen strategiatyöskentelyn kautta auttaa heitä myös sitoutumaan strategian linjauksiin ja työskentelyssä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen strategian jalkauttamisvaiheessa.

Strategiatyöskentelyn kautta tarjotaan myös eri sidosryhmille tilaisuus vaikuttaa vapaaehtoistoiminnan linjauksiin ja tulevaisuuteen. Vaikuttamisessa on kyse

muutoksen tai jonkin vaikutuksen aikaansaamisesta. Käsite poikkeaa siten pelkästä osallistumisesta. Vaikuttava osallistuminen kuvaa tärkeää osallistumiseen liittyvää mielekkyyden vaatimusta: osallistumisen on oltava jollain tavalla vaikuttavaa, että se koetaan mielekkääksi. (Jelli järjestötietopalvelu 2016.)

Osallisuuden vahvistamisen osana tarvitaan motivoivaa ja innostavaa sekä fasilitoivaa pedagogista työtettä. Trillan mukaan (1997, 26) sosiokulttuurinen innostaminen on perusluonteeltaan yhteistoiminnallista, dialogista ja osallistavaa pedagogiikkaa. Sen keskeiseksi tavoitteeksi on määritelty yhteisön jäsenten aktiivisen osallistumisen edistäminen omaan sosiaalisen ja kulttuurisen kehityksensä prosessiin. Kyse on yhdessä tekemisestä prosessin alusta saakka, innostajan tehtävänä on olla katalysaattori ja dynamisoija, joka herkistää, yllyttää, rohkaisee ja motivoi ihmisiä osallistumiseen. (Nivala & Ryyänen. 2013, 34.) Sosiokulttuurinen innostaminen muuntaa ja laajentaa ammattitoiminnan ihmisten omaan aloitteellisuuteen perustuvaksi toiminnaksi, jonka ytimenä on ihmisten välinen aito kohtaaminen. Toinen innostamisen tavoite on tukea ja saada liikkeelle niitä kykyjä, jotka jo ovat olemassa, vaikka ne olisivatkin heikot ja tiedostamattomat. Innostamisen avulla motivoidaan, herätetään, vahvistetaan ja koordinoitaan yksilöiden ja ryhmien kykyjä ja voimia sekä heidän osallistumistaan. (Kurki 2000.)

Osallistavien työskentelymenetelmien käyttö edellyttää prosessin ohjaukselta fasilitoivan työtteen käyttöä. Fasilitoivan ohjaajan roolina on mahdollistaa kaikkien ryhmän jäsenten osallisuus yhteisessä kehittämistyössä. Fasilitointi-termin alkuperä on latinankielen sanassa facil, joka tarkoittaa helppoa. Tarkoituksena on tehdä ryhmien työskentelystä helpompaa edistämällä ryhmän luovuutta ja saamalla kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on myös ajan tehokas käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. (Summa & Tuominen 2009.) Fasilitaattorin tehtävään kuuluu innostuksen ja positiivisen ilmapiirin vahvistaminen. Fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali ja vastaa ainoastaan ryhmän toiminnan etenemisestä eli prosessista. Fasilitaattori ei ole itse sisällön asiantuntija, vaan hänen tehtävänä on yhdistää ryhmän oma osaaminen ja tuoda se esille. (Nummi 2007, 16–17.) Strategiaprosessin aikana voidaan käyttää hyväksi fasilitoidun keskustelun yleisiä periaatteita (Summa ym. 2009, 57).

8.1 Open strategy –menetelmän taustaa

Avoin strategiatyö (Open strategy) avaa uuden paradigman strategiselle kehittämiselle. Sen periaatteena on osallistaa eri sidosryhmät mahdollisimman laaja-alaisesti strategian rakentamiseen ja sen jatkuvaan arviointiin. Erona perinteiseen strategiatyöskentelyyn on prosessiin osallistuvien laaja-alaisuus, strategiaa ei valmistele vain johto, vaan sitä työstetään yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Avointa strategiatyöskentelyä kuvaa myös läpinäkyvyys, tavoitettavuus, yhteistoiminnallisuus ja yhteinen tiedon jakaminen ja käsittely.

Laaja-alaisen ja yhteisen työstämisen tavoitteena on kerätä monipuolisesti uusia näkökulmia strategian pohjaksi ja näin mahdollistaa uusien innovatiivisten ideoiden syntyminen. Työskentelyn periaatteena on, että minkä tahansa organisaation strategian tulee aidosti vastata kohderyhmänsä todellisiin tarpeisiin ja näiden tarpeiden luotaaminen on mahdollista ainoastaan aidon vuorovaikutuksen kautta.

Perusajatuksena toimii ajatus siitä, että organisaation toiminnalla aina vaikutuksia laajemmalti yhteiskuntaan ja yhteisöön ja vain yhdessä työstämällä voidaan saada arvio siitä, mihin suuntaa toimintaa on mahdollista ja tuloksellista kuljettaa. Avoin työskentelytapa vahvistaa myös Nonakan mainitseman hiljaisen tiedon havainnointia ja esiin nostamista sekä tarjoaa mahdollisuuden kollektiivisen ja intuitiivisen osaamisen hyödyntämiseen kehittämistyössä. Kun ollaan valmiita antamaan sidosryhmille enemmän valtaa, se johtaa parempaan ja syvällisempään näkemykseen toiminnan tavoitteista ja suunnasta. Lisäksi strategisten linjausten ja päätösten toimeenpano helpottuu yhteisen työskentelyn luoman pohjatyön kautta. (Matzler 2014.)

8.2 Työpajatyöskentelyt

Ydinsidosryhmien kanssa toteutettavissa työpajoissa työstetään strategian kuutta eri teema-aluetta. Työskentelyn läpi kulkevat teemat ovat: vapaaehtoistoiminnan perustehtävä ja sen ydintavoitteet, vapaaehtoistoiminnan vahvuudet,

tulevaisuuden vision määrittäminen, rakenteen ja toteutuksesta vastaavien määrittäminen, kehittämiskeinojen valinta sekä jatkosta sopiminen (Liite 3). Tavoitteena on, että jokaisen ryhmän kanssa käydään läpi kaikki käsiteltävät teemat. Seurakunnan vapaaehtoistyön koordinaattori toimii työpajojen vastuuhenkilönä ja työskentelyn fasilitaattorina ja kokoaa lopuksi koosteet käydyistä keskusteluista ja palauttaa ne yhteiseen keskusteluun takaisin.

Työpajatyöskentelyn menetelmäpohjana ja pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Teemallisissa ryhmähaastattelutilanteissa käsiteltävä teema on etukäteen tiedossa ja ohjaaja kuljettaa teemaa kysymysrungon kautta eteenpäin. Työpajatyöskentely toteutetaan fokusryhmähaastatteluina. Haastattelujen apuna käytetään myös eri teemoihin parhaiten soveltuvia osallistavia työmenetelmiä, kuten avoimia teeman ympärillä käytäviä pienryhmäkeskusteluja, aivoriihityöskentelyä, miellekartta- ja tulevaisuusverstaas- työskentelyä sekä osallistavaa ryhmätyömallia. Kaikille näille menetelmille yhteistä on osallisuuden ja osallistuvien aktiivisen roolin vahvistaminen.

Työpajatyöskentelyt toteutetaan joustavasti ryhmien tarpeiden mukaisesti ja niissä pyritään hyödyntämään tietoteknisiä sovelluksia, esimerkkinä etätyöskentelyn mahdollistavaa Skypeä. Lisäksi työskentelyn tukena käytetään sosiaalisen median sovelluksia ja sähköpostia sekä seurakunnan omaa vapaaehtoisrekisteriä, jonka kautta on mahdollista tavoittaa kaikki seurakunnan rekisterissä olevat vapaaehtoiset ja viestiä heidän kanssaan.

Ryhmätyöskentelyn perustoiminta rakentuu ydinsidosryhmien työn ympärille. Vapaaehtoistoiminnan kohderyhmään kuuluville diakoniatoimen lähimmäispalvelun piirissä oleville seurakuntaisille tarjotaan mahdollisuus osallistua strategiaskentelyyn teemoitettujen kirjallisten kyselyiden ja sosiaalisen median kautta. Strategiategemoihin liittyvät kyselykaavakkeet toimitetaan asiakkaille diakoniatoimen vapaaehtoisten kautta.

8.3 Sosiaalinen media ja kyselyt

Vapaaehtoistoiminnan strategian työstämistä varten perustetaan oma Facebook-sivusto, jonka kautta kerätään mahdollisimman laaja-alaisesti eri sidosryhmien ajatuksia ja ideoita kehittämisen tueksi. Sivustolle kutsutaan osallistujiksi myös seurakunnan ulkopuolisten sidosryhmien edustajia ja muita yhteistyökumppaneita. Sivustolle syötetään eri strategisiin teemoihin liittyviä kysymyksiä ja työpajatyöskentelyssä syntyneitä ajatuksia yleisen keskustelun pohjaksi. Vapaaehtoistyön koordinaattori kerää ja kirjaa Facebook keskustelujen pohjalta syntyneet ideat ja ajatukset ja huolehtii sinne laitettavien syötteiden ajankohtaisuudesta ja vaihtuvuudesta.

Seurakunnan ydinkohderyhmän ulkopuolelle jääville yhteistyökumppaneille lähetetään prosessin aikana kutsu osallistua Webropol -pohjaiseen kyselyyn, jonka kautta pyritään taustoittamaan strategisiin teemoihin liittyviä kehittämisideoita ja kartoittamaan yhteistyökumppanien näkemystä seurakunnan vapaaehtoistoimintaan liittyvistä kehittämis- ja yhteistyötarpeista.

9. LOPPUPÄÄTELMÄT JA JATKOTYÖSKENTELY

Opinnäytetyöni alussa asetin kaksi ydinkysymystä, joihin pyrin vastaamaan työni kautta. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, voiko seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kontekstiin tuoda selkeyttä strategisten tavoitteiden, -linjausten ja -johtamisen kautta ja mitä strateginen vapaaehtoistoiminnan mallinnus ja johtaminen tarkoittavat ortodoksisessa kontekstissa ja sen eri toiminnan tasoilla? Pyrin hahmottamaan vastausta tähän ensimmäiseen kysymykseen pohtimalla eri tasojen johtamista.

9.1 Johtamisella toiminnan selkiyttämiseen ja vapaaehtoisten motivointiin

Seurakuntakontekstissa vapaaehtoistoiminnan johtajuus voidaan hahmottaa johtamisena kolmen tason strategiakehällä. Se on muuttuvan toimintaympäris-

tön luotaamista tässä ajassa, operatiivisen toiminnan johtamista arjessa ja ajattomuuden ulottuvuuden avaamista, kuten Juuti ja Luoma hahmottivat postmodernin strategiatyön yhteydessä: jalon ja elämää suuremman päämäärän hahmottamista (Juuti ym. 2009, 219). Seurakuntakontekstissa toteutettavaan strategiseen ja strategian johtamiseen soveltuu myös hyvin eettisen johtamisen käsitteistön yhteydessä käytetty termi megastrategisesta kompetenssista, mikä merkitsee yhteisön kykyä hahmottaa suurempaa kuvaa, strategioiden strategiaa (Heiskanen ym. 2008, 16, 49). Näiden näkökulmien kautta avautuva strateginen johtaminen tuottaa vapaaehtoistoimintaan syvän merkityksen, joka kulkee vapaaehtoistoiminnan punaisena lankana.

Eettisen ja teologiseen pohjaan linkittyvän syvätason johtamisen ehdottomana vahvuutena näen myös mahdollisuuden vapaaehtoistoiminnassa olevan subjektiivisen kokemuspohjan, sieltä kumpuavan innon ja rakkauden voiman valjastumisen toimintoja ohjaavaksi tekijäksi ja niiden suuntaa ohjaavaksi kompassiksi. Tämä vapaaehtoistojoiden hiljaisen ja intuitiivisen tiedon käyttöönotto ympäristön luotausmenetelmänä ja tiedon lisäämisen kanavana antaa toiminnalle sellaista syvyyttä, jota ei ole mahdollista saada muulla tavoin. Se myös kiinnittää ja sitouttaa vapaaehtoistojat strategisiin linjauksiin ja itse vapaaehtoistoimintaan syvällä ja merkityksellisellä tavalla. Tämä tukee myös itse vapaaehtoisstrategian jalkauttamista ja sen muuntumista käytännön toimintaa ohjaaviksi linjauksiksi.

Syvätason johtaminen edellyttää rohkeutta ja kypsyyttä johtamiselta. Se on kykyä irrottautua näennäistason toiminnalta ja ratkaisuilta. Heiskanen ja Salo koskettavat samaa ajatusta puhuessaan eettistä johtamista ohjaavasta arvopohjasta ja sen merkityksestä koko organisaatiotasolla:

Organisaation toiminnan päätöksenteon ja integriteetin perustan muodostavat julkilausutut arvot, jotka tulee ulottua ruohonjuuritasolle asti. Kaikkien pelisääntöjen ja käytäntöjen tulee pohjautua näihin julkilausuttuihin arvoihin. (Heiskanen ym. 2008, 153.)

Yhteisen ruohonjuuritasolle ulottuvan arvopohjan luominen ja löytäminen edellyttää kaikkien osallisten yhteistä työskentelyä sekä luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Tämän yhteisen eettisen pohjan tulee toimia lähtökohtaisesti vapaaehtoistoiminnan johtamisen punaisena lankana sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen eettisyys ja siihen liittyvä orto-

doksinen ihmiskuva, tuo vapaaehtoistoimintaan linjakkuutta, visioita ja merkityksiä, jotka tukevat paitsi itse toimintaa, myös toiminnan keskiössä olevia vapaaehtoisia voimaannuttamalla heitä merkitysten johtamisen kautta. Voimaantuminen näkyy vapaaehtoisten motivaation ylläpitämisenä, sen vahvistumisena sekä heidän oman jaksamisensa kasvuna.

Valitsin strategiatyöskentelyä kantavaksi viitekehykseksi systeemisen ajattelun malleja sekä niiden mukaisia osallistavia ja avoimia työskentelymenetelmiä. Uskon, että tämä teoreettinen viitekehysvalinta ja siihen liittyvä prosessi tuottaa yhteistä näkemystä ja uusia oivalluksia vapaaehtoistoiminnan merkityksestä ja sen tavoitteesta seurakunnassa. Yhdessä luotu visio tulevaisuudesta tukee myös kaikkien toimijoiden aitoa sitoutumista strategian tavoitteisiin. Lisäksi yhteisen strategiatyöskentelyn ja eri teemojen kautta hioutuneet tavoitteet tuovat selkeyttä ja linjakkuutta vapaaehtoistoimintaan. Strategiatyöskentely tuottaa onnistuessaan yhteisen vision ja motivaatioperustan vapaaehtoistoiminnalle seurakunnassa.

Vaikka strategiaprosessi rakentuu dialogisen ja avoimen strategiatyöskentelyn pohjalle, haasteeksi saattaa nousta eri toimijoiden osallisuuden aktivointi. Millä keinoin on mahdollista innostaa kaikki toimijat mukaan yhteiseen strategiatyöskentelyyn ja säilyttää heidän motivaationsa läpi prosessin? Tässäkin näen olennaisimmaksi tekijäksi koko organisaatiotason läpäisevän johtamisen ja sen kautta tulevan tuen prosessille. Ilman innostavaa koko organisaatiotason johtamista ja fasilitointia en näe mahdolliseksi kiinnittää eri toimijoita riittävällä tavalla osaksi prosessia.

Seurakuntakontekstissa toteutettavan vapaaehtoistoimintaa ja sen tavoitteita ei vain voi, vaan niitä tulisi, selkiyttää yhteisen strategiatyöskentelyn kautta. Ilman selkeitä tavoitteita tai yhteistä visiota vapaaehtoistoiminta jää ulkopuoliseksi, muusta seurakunnan toiminnasta irrallaan olevaksi toiminnaksi, joka ei linkity lainkaan seurakunnan toimintojen kokonaisuuteen. Ulkokehällä oleva vapaaehtoistoiminta ei näin pysty integroitumaan osaksi kokonaisuutta ja menettää hyvin nopeasti voimansa ja merkityksensä. Ilman tavoitteellista strategiaa ja sen kautta toteutettavaa johtamista vapaaehtoisuus uhkaa jäädä toimintojen marginaaliin.

Oman näkemykseni mukaan strateginen vapaaehtoistoiminnan mallinnus ja johtaminen tarkoittavat ortodoksisessa kontekstissa vapaaehtoistoimintaan liittyvien ja sen eri tasoilla olevien elementtien ja teemojen avointa avaamista sekä niiden yhteistä työstämistä. Tekijä, joka erottaa Helsingin seurakunnan vapaaehtoistoiminnan strategisen suunnittelun ja toiminnan toteutuksen muista vapaaehtoistoimintaa ylläpitävistä organisaatioista, on ennen muuta ortodoksisen teologian mukaisen moniulotteisuuden avaaminen ja sen mukaisesti johtaminen. Tuloksena tästä on selkeä ja kirkas vapaaehtoistoiminnan eetos, joka tukee vapaaehtoistoiminnan operatiivista johtamista sekä sen ohjaamista.

9.2 Ajassa, arjessa ja ajattomuudessa

Toinen asettamani kysymys haastaa edellisen johtopäätökseni. Miten rakentuu tämä edellä mainittu strateginen kokonaisuus, jossa yhdistetään ja kohdataan tässä ajassa olevat vapaaehtoistoimintaan kohdistuvat haasteet, arjen toiminnallinen taso ja ortodoksisen kirkon edustama ajattomuuden ulottuvuus? Onko mahdollista yhdistää nämä eri tasot yhteiseksi vapaaehtoistoiminnan strategiksi ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen välineeksi?

Ajassa olemisen taso kuvastaa tässä yhteydessä strategisen tason johtamista ja kykyä löytää ajassa olevat olennaiset tekijät, jotka vaikuttavat vapaaehtoistoimintaan. Tämä ei ole ainoastaan strategiatyöskentelyyn liittyvää johtamista, vaan jatkuvaa ajassa elämistä ja toimintaympäristön muutostekijöiden tarkkailemista. Yleiset yhteiskunnalliset liikehdinnät, poliittiset päätökset, ihmisten ajankäyttöön ja arvoihin liittyvät tekijät ja seurakunnan omiin tavoitteisiin liittyvät seikat luovat kaikki sen pohjan, joka vaikuttaa vapaaehtoistoimintaan. Seurakunnan vapaaehtoistoiminta ei ole muusta yhteiskunnasta irrallaan olevaa toimintaa, jota voisi kehittää tai johtaa vain sisäänpäin katsoen. Seurakunta ei ole muusta yhteiskunnasta irrotettu yksikkö muusta, vaan sen keskellä oleva, elävä yhteisö. Tämän vuoksi vapaaehtoistoiminnan toteuttaminen ja johtaminen edellyttävät jatkuvaa hereillä olemista ja yhteiskunnan ilmiöiden jatkuvaa luotaamista ja näiden tekijöiden kautta toiminnan edelleen kehittämistä.

Vapaaehtoistoiminnan operatiivinen ja arjen taso näyttäytyy vapaaehtoisille hyvänä ja tukevana läsnäolona, joka kulkee luontevasti vapaaehtoisten mukana ja hänen rinnallaan. Tämän tason olennaisin tekijä on vapaaehtoisten oman osallisuuden ja oman subjektiuden vahvistaminen. Vapaaehtoiset tulee ottaa entistä vahvemmin mukaan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tämä mahdollistaa myös heille kertyneen kokemustiedon täysimääräisen hyödyntämisen. Edelleen vapaaehtoiset tarvitsevat seurakunnalta riittävästi tietoa, tukea ja selkeitä tavoitteita motivaationsa ja jaksamisensa ylläpitämiseksi. Käytännön toiminnassa tämä tarkoittaa selkeää ja määriteltyä vapaaehtoisen polkua seurakunnassa. Tähän liittyy seurakuntatasolla olevat selkeä rekrytointiprosessi, vapaaehtoisten saama perehdytys ja koulutus tehtävänsä, heille tarjottu virkistys sekä mahdollisuus vertaistukeen ja seurakunnan taholta tulevaan jatkuvaan ja pitkäjänteiseen ohjaukseen.

Viimeinen ja kolmas vapaaehtoistoiminnan taso, ajattomuuden taso, tarkoittaa ortodoksien teologian ja siitä kumpuavan etiikan jatkuvaa esillä pitämistä ja uudelleen sanoittamista samaan suuntaan kulkevien operatiivisten johtamistekojen kautta. Kun ortodoksinen ihmiskäsitys kulkee läpi johtamisen, mahdollistetaan vapaaehtoistoiminnan ytimessä olevan motivaation, innon ja rakkauden kasvaminen koko seurakuntayhteisöä hyödyttäväksi voimaksi. Ajattomuus tuo merkityksellisyyden kokemuksen sekä vapaaehtoiselle itselleen, seurakuntayhteisölle että vapaaehtoistoiminnan piirissä olevalle seurakuntalaiselle. Tämä vapaaehtoisten motivaatiotekijöiden huomiointi on olennainen tekijä toiminnan edelleen kehittämisessä. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen aikana tehdyn kyselyn tulokset vahvistavat huomioita siitä, että kirkollisessa kontekstissa vapaaehtoisia motivoi paitsi varsin yleiset motivaatiotekijät, kuten toisten auttaminen, myös toiminnan kautta koettu hengellinen sisältö. Tämä on motivaatiotekijä, joka erottaa kirkollisen vapaaehtoistoiminnan muiden organisaatioiden ylläpitämästä vapaaehtoistoiminnasta ja on kirkollisen vapaaehtoistoiminnan erityispiirre, jota ei voi unohtaa.

9.3 Tilaajan arvio

Opinnäytetyöni tilaajana oli Helsingin ortodoksinen seurakunta ja seurakunnan kirkkoherra Markku Salminen, joka toimi työskentelyprosessin aikana myös opinnäytetyöni ohjaajana tilaajan puolelta. Referoin 4.11.2016 kirkkoherran kanssa käymääni keskustelua opinnäytetyöni arvioinnista.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda seurakunnan käyttöön vapaaehtoistoiminnan strategista kehittämistyötä ohjaava prosessimalli, joka tukisi seurakunnan vapaaehtoistoiminnan kehittämistä. Nostin kehittämistyössä esiin erityisesti johtamisen ja tarkastelin sitä eri teorioiden kautta, tavoitteena hahmottaa ja kirkastaa seurakuntakontekstissa toteutettavan vapaaehtoistoiminnan johtamisen erityistarpeita. Oman käsitykseni mukaan johtamistehtävä sisältää tässä kontekstissa kaksi erityistä haastetta: millä tavoin johtaa vapaaehtoisia, joihin ei ole olemassa työnantajan direktio-oikeutta ja miten johtaa sellaista toimintaa, jota toteutetaan ortodoksisen uskon kautta. Tämän vuoksi strategian prosessimallin kehittäminen ja sen jatkotyö edellytti johtamisen teoriataustojen avaamista.

Kirkkoherra Salminen nosti keskustelumme aikana arvioissaan erityisesti tämän näkökulman esiin. Opinnäytetyössä tehty analyysi toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvistä erityispiirteistä ja johtamisen haasteista vastasi hänen mukaansa hyvin todellisuutta ja nosti esiin kirkollisessa kontekstissa toteutettavaan vapaaehtoistoimintaan liittyviä ydinseikkoja. Johtamisen tarkastelun Salminen näki tärkeäksi ja olennaiseksi osaksi kehittämistyötä. Opinnäytetyössä oleva teoreettinen pohdinta ja sen pohjalta luotu malli selkiyttää hänen mukaansa vapaaehtoistoimintaa ja sen operatiivista järjestämistä seurakunnassa. Analyysi mahdollistaa seurakunnassa myös jatkokeskustelun ja antaa sille ensimmäistä kertaa yhteisen käsitteistön ja kielen. Opinnäytetyön kautta luotu malli tukee arjen toimintaa ja yhdistää käytännön tason operatiivisen toiminnan ja teoreettisen pohjan. (Salminen 2016.)

Salminen pohti edelleen keskustelun aikana työn sovellettavuutta laajemmalle tasolle. Strategiaproessimalli ja sen sisällä olevat teoreettiset viitekehykset soveltuvat hänen mukaansa nykyistä laajempaankin käyttöön ja prosessimallin avulla olisi mahdollista selkiyttää vapaaehtoistoimintaa myös yksittäistä seura-

kuntaa laajemmalla alueella. Malli mahdollistaa entistä laadukkaamman vapaaehtoistoiminnan toteuttamisen ja johtamisen, se myös tukee vapaaehtoistoimintaan liittyviä päätösprosesseja, siihen liittyvää hallintoa ja käytännön tason suunnittelutyötä. Salminen esitti lopuksi arvionaan, että tehty työ ankkuroi vahvasti vapaaehtoistoiminnan johtamisen, suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin toimintaympäristöön ja tarjoaa sille selkeän ja ammatillisen näkemyksen. (Salminen 2016.)

9.4 Jatkotyöskentely ja arviointi

Kuten aiemmin siirtoprosessin yhteydessä on todettu, strateginen ajattelumalli, yhteiset tarinat ja strategiatyöskentelyn kautta saavutetut tulokset tulee myös pystyä siirtämään kehittämistyöhön ja osaksi seurakunnan vapaaehtoistoiminnan yleistä johtamista ja operatiivista toimintaa. Tämä edellyttää tämän prosessin vaiheen selkiyttämistä ja hahmottamista.

Crossan, Lanen ja Whiten kehittämä malli tarjoaa yhden hahmotelman, jossa tämä siirto toteutuu kolmen eri tasolla tapahtuvien prosessien kautta. Yksilötasolla tämä toteutuu jatkuvan reflektoinnin kautta, ryhmätasolla siirto mahdollistuu yhteisen vuorovaikutuksen avulla ja lopulta organisaatiotasolla yhteisesti luotu tieto muokkautuu toiminnaksi strategisen ajattelun institutionalisoinnin kautta. Institutionalisoitu tieto siirtyy lopulta organisaatiotason prosesseihin, järjestelmiin, sääntöihin ja toiminnan rutiineihin. (Santalainen 2014, 290.)

Aiemmin mainitsemani hiljaisen tiedon havainnointi ja sen siirtäminen toiminnaksi on myös oleellinen osa strategista jatkotyöskentelyä. Informaatiotutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) painottavat hiljaisen tiedon yhteydessä erityisesti tiedon siirtymisen sosiaalista luonnetta. Tietoa luodaan ja sitä välitetään sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä vuorovaikutusprosessissa perinteinen ja hiljainen tieto yhdistyy niin kutsutussa ”tiedonvälisessä keskustelussa” (knowledge conversation). (Virtanen 2014.)

Jatkotyöskentelyn olennaisimmiksi tekijöiksi nousevat tällöin erilaisten sosiaalisten kontekstien kautta tapahtuvat yhteisten merkitysten muokkausprosessit ja

niiden siirto. Tässä yhteinen reflektointi, vuorovaikutteisuus ja dialogisuus ovat olennaisia käsitteitä. Organisaatiotasolla on tärkeää mahdollistaa eri rakenne- ja toimintatasoilla sellaisten foorumeiden ja tilaisuuksien olemassaolo, missä tätä yhteistä merkitysten muokkaamista ja uudelleen rakentamista sekä välittämistä voidaan toteuttaa. Mikäli toiminnan rakennetasolla ei mahdollisteta tätä reflektiota, on todennäköistä, että strategiatyöskentely itsessään ja sen jälkeinen tulosten juurruttaminen jäävät ohueksi ja lopullinen tavoite muutoksen aikaansaamiseksi vapaaehtoistoiminnassa jää vaillinaiseksi.

Strategiaprosessia ja sen jälkeistä toimintaa ohjaa erityisesti johtamiseen liittyvät kompetenssit. Edellä mainitut johtamisen kolme eri tasoa sitovat yhteen koko strategiatyöskentelyn ja tarjoaa mallin sen tulevalle johtamiselle. Näiden tasojen kautta johtaminen on yksi kynnyskohta, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Vapaaehtoistoiminnan strategiaprosessi on ainoastaan kuvaus jostakin mahdollisesta toimintatavasta. Prosessin kuvantaminen ei itsessään tuo seurakunnan vapaaehtoistoiminnalle lisäarvoa tai lisää sen merkityksellisyyttä, se antaa ainoastaan työkalun ja kehykset tulevalle toiminnalle. Varsinainen työ alkaa vasta mallin mukaisen kehittämisprosessin aikana.

Valmis kuvaus ei kuitenkaan sekään ole itse toimintaa, eikä se muunnu toiminnaksi ilman määrätietoista ja tiedostavaa johtamista. Helsingin ortodoksisen seurakunnan johtamisen rakenteissa prosessin strategisen tason vaihe päättyy seurakuntaneuvoston hyväksymään yhteiseen strategiapaperiin ja sen myötä strategisten linjausten ja tavoitteiden virallistamiseen. Onnistumista tukee oikealla tavalla mitoitettu toiminta, joka sisältää asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tueksi asetetut riittävät taloudelliset ja inhimilliset resurssit. Lopullisten tulosten kannalta tarkasteltuna viime kädessä ratkaisevinta on kuitenkin se, miten strategiaprosessin aikana koottu materiaali ja verbalisoituun muotoon saatettu strategiapaperi herätetään henkiin ja juurrutetaan käytännön tason toiminnoiksi.

Lopullisten tulosten arviointi jää strategiaprosessin jälkeiseksi toiminnaksi. Nyt luodun prosessikuvauksen toimivuuden arviointia on ollut osaltaan sen teoreettisten viitekehysten valintaprosessi. Valintojen perustana olen käyttänyt niiden soveltuvuutta kirkolliseen kontekstiin, itse prosessikuvausta olen arvioinut sen käytännön soveltuvuuden kautta. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti esittävät kehit-

tämistyön arvioinnin kriteereiksi mm. lopputuloksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, käytettävyyttä ja toistettavuutta. (Ojasalo ym. 2015.) Strategiaprosessikuvaus on hyödynnettävissä laajempaan käyttöön ja voi toimia kuvauksena esimerkiksi hiippakunnan tai kirkon tasolla.

Prosessikuvauksen avulla saavutettujen strategisten linjausten toiminnaksi muuntuminen edellyttää aktiivista toimintaa tässä ajassa, mukana elämistä vapaaehtoisten arjessa ja ennen muuta sen ajattomuuden tason avaamista, joka luo tunnusomaisen ja erityisen pohjan seurakuntakontekstissa toteutettavalle vapaaehtoistoiminnalle. Hyvä johtaminen kolmiulotteisuuden eri tasojen kautta sekä niiden rinnalle luodut toimintaa tukevat rakenteet ja prosessit antavat vapaaehtoistoiminnalle enemmän kuin yhden valmiin mallin. Ne tuovat seurakuntaan uudenlaisen strategisen ajattelutavan, jolloin seurakunnan vapaaehtoistoiminta pystyy uusiutumaan ja kehittymään eri aikojen mukana. Näin johdettuna strategiasta ei muodostu vain pala paperia, vaan elävä toimintatapa. Vapaaehtoistoiminta saa tämän toimintatavan kautta elävän vision tulevaisuudestaan ja tarjoaa toiminnan tueksi keinoja päästä tavoitetilään. Tämä muuttaa koko vapaaehtoistoiminnan luonteen impulssinomaisesta reaktiivisuudesta proaktiiviseksi ja hallituksi, vapaaehtoisia osallistavaksi ja voimaannuttavaksi toiminnaksi.

Taulukko 2. Vapaaehtoistoiminnan strategiaprosessin implementoinnin arviointimittarit

Toiminta	Tavoitteita tukevat toiminnot	Tavoiteltu tulos
Johtaminen	megastrateginen johtamisen kompetenssi eettinen ja arvopohjainen johtaminen vision luominen ja ylläpitäminen toiminnassa osallisuuden aktivointi ve-toiminnan integrointi muuhun toimintaan	ve-toiminta tukee seurakunnan perustehtävää ja sen eettistä ja teologista pohjaa ve-toiminnan tulevaisuudesta on jaettu ja yhteinen käsitys kaikki voivat osallistua ve-toiminnan kehittämiseen kaikki ve-toiminnassa mukava olevat tunnistavat roolinsa ja ve-toiminnalle asetetut tavoitteet ve-toiminta on osa seurakunnan kokonaistoimintaa
Ajassa toimiminen	ympäristön luotaus ennakointi ja proaktiivinen johtaminen	ve-toiminta vastaa aitoja tarpeita ve-toiminta vastaa sille asetettuja tavoitteita
Arjessa mukana	ruohonjuuritason signaalien ja tarpeiden tunnistaminen vapaaehtoisten kuuleminen ja kokemustiedon hyödyntäminen vapaaehtoisen polku/ prosessi toimiva laaja-alainen osallistaminen toiminnan kehittämisen ja arviointiin	ve-toimijoiden jaksamisen tukeminen toimijoiden motivaation ylläpitäminen ve-toiminnan tarkoituksenmukaisuuden säilyminen ve-toiminnan jatkuva kehittyminen
Ajattomuuden taso	teologisen ja eettisen pohjan sanoittaminen ja viestiminen	ve-toimijoiden motiivin ylläpitäminen ja kasvattaminen toimijoiden merkityksellisuuden kokemuksen vahvistaminen
Rakenne	ve-toiminnan kehittäminen mukana eri johtamisen tasoilla laaja-alaiset jatkuvan kehittämisen foorumit olemassa toimivat ve-toiminnan johtamisen ja kehittämisen prosessit	kehittämistyön tulosten onnistunut implementointi jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin mahdollistaminen
Talous	resurssit: taloudelliset inhimilliset: henkilö, osaaminen, verkostot	voidaan toteuttaa sovitua ve-toiminnan perustehtävää saavutetaan ve-toiminnalle asetetut tavoitteet

Strateginen johtamisprosessi on vapaaehtoisia palveleva johtamistehtävä, joka mahdollistaa seurakunnan vapaaehtoistoiminnan syvimmän ydintehtävän *"heijastaa Jumalan suurta ja kirkasta valoa ja elää todeksi sanomaa ihmisestä Jumalan kuvana ja Jumalyhteyden eheyttäjänä maan päällä."*

LÄHTEET

- Aminoff, Kristiina 2015. Tervetuloa Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoiseksi! Markkinointiopas. Ei julkaistu.
- Anderson, Terry D. 1993. Transformativt ledarskap. Göteborg: ISL Förlag.
- Bushe, Gervase R. & Marshak, Robert J. 2016. The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. Viitattu 3.10.2016. <http://www.dialogicod.net/articles.html>
- Colliander, Sergius 2015. Auttajan polku. Ortodoksisen lähimmäisavun opas. Kuopio: Pyhien Sergein ja Hermanin Veljeskunta.
- Cooperrider, David L. & Whitney, Diana 2016. A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. Viitattu 3.10.2016. <https://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf>
- Hakkarainen, Jarmo 1995. Yksilöllisyydestä yhteisöllisyyteen. Johdatus ortodoksiseen etiikkaan. Joensuu: Joensuun Yliopiston Täydennyskoulutuskeskus.
- Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Tampere: University Press.
- Heikkilä, Jukka-Pekka & Hyyppä, Harri & Risto Puutio (toim.) 2009. Yhteisön lumo Systeemisiä kytkeytymisiä. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Heikkilä, Jukka-Pekka 2016. Christine Oliver ja Martin Miksitsin systeemisen strategisen kehittämisen 6 D-malli. Humap. Viitattu 3.10.2016. <http://www.humap.com/>
- Heinimäki, Jaakko 2012. Taskuetiikka. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa.
- Heiskanen, Erika & Salo, Jari 2008. Eettinen Johtaminen, tie kestävään menestykseen (2. painos). Helsinki: Talentum.
- Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016a. Diakonia. Viitattu 21.9.2016. <http://hos.fi/fi/diakonia>
- Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016b. Helsingin tiistaiseura juhlii. Viitattu 26.9.2016. <http://www.hos.fi/fi/ajankohtaista/item/473-helsingin-tiistaiseura-juhlii>
- Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016c. Kasvatus. Viitattu 21.9.2016. <http://hos.fi/fi/kasvatus>
- Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016d. Monikulttuurinen työ. Viitattu 26.9.2016. <http://hos.fi/fi/venajankielinen-tyo>
- Helsingin ortodoksinen seurakunta 2016 e. Yhteystiedot. Tietoa seurakunnasta. Viitattu 26.9.2016. <http://hos.fi/fi/yhteystiedot/tietoa-seurakunnasta>
- Humap 2016. Miten johtaa strategista muutosta. Yhdessä paremmin 2016:1. Viitattu 25.9.2016. <http://www.humap.com/wp-content/uploads/2016/05/humap-lehti-1-2016-strategista-muutosta.pdf>
- Jelli järjestötietopalvelu 2016. Osallisuus. Viitattu 1.2.2016. <http://www.jelli.fi/osallisuus>

- Juntunen, Elina & Räisänen, Reijo 2015. Spiritualiteetti työelämässä. Teoksessa Kanerva, Marjaana & Tanskanen, Juha (toim.) Työ ja Henki. Avaimia henkiin ja hengelliseen työhyvinvointiin. Helsinki: Kirjapaja, 15-39.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otava.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti (4. painos). Vantaa: Talentum Media Oy.
- Karreinen, Lari & Halonen, Maria & Tennilä, Meri (toim.) 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.
- Kauppinen, Tero J. 2010. Co-creation uudistaa johtamista. Viitattu 24.9.2016. <http://www.viagroup.fi/2010/11/co-creation-uudistaa-johtamista>.
- Kauppinen, Tero J. & Piispanen, Hannele 2013. Niskalenkki strategiasta. PK – yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Kirkkohallitus 2015. Jokainen on osallinen. Vapaaehtoistoiminnan linjaukset. Helsinki: Suomen ev.lut. kirkon julkaisuja 31.
- Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Osuuskunta Vastapaino Tampere
- Laasanen, Juhani 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Suomen Punainen Risti, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö ja Suomen 4 H-liitto. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti Raportteja 70. Viitattu 21.9.2016. <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja70.pdf>
- Laimio, Anne & Välimäki, Sari 2011. Vapaaehtoistoiminta kehittyi. Jyväskylä: Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys.
- Matzler, Kurt 2014. Open strategy. Viitattu 26.9.2016. <http://www.impconsulting.com/en/feature-january-february-2014/>
- Nisula, Leila 2011. Vuorovaikutuskulttuuri ja sen jäsentyminen maahanmuuttajien työllistämismallinnuksessa. Lapin yliopisto Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 68. Viitattu 21.9.2016. http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61761/Nisula_Doria_ActaE68.pdf?sequence=2
- Nivala, Elina & Ryyänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013, vol. 14.
- Nonaka, Ikujiro 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1994), pp. 14-37 Published by: INFORMS. Viitattu 25.9.2016. http://www.uky.edu/~gmswan3/575/Nonaka_1994.pdf
- Nummi, Pepe 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Publishing Oy
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, Tuula 2009. Workplace social capital and employee health. Turku: Turun Yliopiston Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Palmu, Anne-Liisa 2016. Eettisyys ja arvot. Viitattu 22.9.2016.
<http://www.hekateconsulting.fi/?cat=8>
- Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta RAY. <http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf>.
- Pyhien Sergein ja Hermanin veljeskunta 2016a. Alaosastot. Viitattu 26.9.2016.
<http://www.pshv.fi/fi/sivu/alaosastot>
- Pyhien Sergein ja Hermanin veljeskunta 2016b. Kuka on lähimmäiseni? Auttajan kokemuksia, isä Reijo kertoo. Viitattu 26.9.2016.
<http://pshv.fi/fi/uutinen/kuka-l%C3%A4himm%C3%A4iseni-auttajan-kokemuksia-is%C3%A4-reijo-kertoo>
- Raamattu 1992. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen vuonna 1992 käyttöön ottama suomennos. Pieksämäki: Kirkon Sisälähetysseura.
- Roman, Jani 2011. Systeeminen ymmärrys ja systeeminen konstellaatio. Viitattu 21.9.2016.
http://www.academia.edu/2961419/Systeeminen_ymm%C3%A4rrys_ja_systeeminen_konstellaatio.
- Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Santalainen, Timo 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Smircich, Linda & Morgan, Gareth 1982. Leadership: The Management of Meaning. The Journal of Applied Behavioral Science 18 (3).
- Sundqvist, Mikael 2015. Tervetuloa Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoiseksi! Markkinointipias. Ei julkaistu.
- Summa, Terhi & Tuominen Kaisa 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Suomen ortodoksinen kirkko 2016a. Kirkon tavoite- ja toimintasuunnitelma vuosille 2016–2020. Viitattu 19.9.2016.
https://www.ort.fi/virallisia_asiakirjoja/kirkon-tavoite-ja-toimintasuunnitelma-vuosille-2016-2020
- Suomen ortodoksinen kirkko 2016b. Tiistaiseuratoiminta. Viitattu 23.6.2016.
<https://www.ort.fi/jyvaeskylae/tiistaiseurat>
- Tampereen hiippakunta 2013. Johtamisen merkitys – Merkitysjohtaminen. Tampereen hiippakunnan johtamisfoorumi 14.-15.2.2013 Rantasipi Aulanko. Viitattu 20.9.2016.
http://tampereenhiippakunta.fi/download/Johtaminen/vihko_jofo_2013.pdf
- Tuulenmäki, Anssi 2012. Lupa toimia eri tavalla (2. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Willberg, Elina 2015. Vapaaehtoistoiminnasta iloa monille, hyvinvointia tukevan vapaaehtoistyön vastuut ja käytännöt. Sitran selvityksiä 93.
- Virtanen, Ilkka 2014. How tacit is tacit knowledge? Polanyi's theory of knowledge and its application in knowledge management theories. Tampe-

reen yliopiston informaatiotieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 15.9.2016.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9493-2>.

HAASTATTELUT

Kuusisto-Ek, Helena 2016. Suullinen tiedonanto 15.9.2016.

Malmström, Barbara 2016. Suullinen tiedonanto 15.9.2016.

Salminen, Markku 2016. Suullinen tiedonanto 4.11.2016.

LIITTEET

LIITE 1. Helsingin ortodoksisen seurakunnan toimintalinjat ja niiden sisällä olevat vapaaehtoistehtävät

1. Diakonia:

Lähimmäisapu

- Keskustelu/seurusteluseura, kahvittelu yhdessä autettavan kanssa, pienimuotoinen avustaminen esimerkiksi ulkoilu, kaupassa käynti tai muu saattoapu

Keittiötehtävät

- Ruuan valmistus eri tilaisuuksiin, ruuan jakelu, tilojen siistiminen ja tiskaus, yleinen järjestyksen valvonta.

Esimerkkejä tilaisuuksista: diakoniaruokailu, seniori-iltapäivä, merkkipäiväjuhlat, koululaisruokailut, ylioppilasjuhlat

Ryhmät ja työryhmät

- Tilaisuuden valmistelutyöt, ohjelman suunnittelu, tarjoilusta huolehtiminen, siistiminen

Kirpputori

- Vaatteiden huolto ja puhdistus, lajittelu ja myynti

Tapahtumat

- Tapahtumakohtaiset tehtävät

Kuljetusapu

- Kirkkokyydit yms. kuljetustehtävät

Koulutusapu

- Luennointi- ja opetustehtävät

Auttava puhelin AuPu

- Ma-to tukipuhelinpalvelu

2. Kasvatustoimi/ Lapsi- ja nuorisotyö

Tapahtumat

- Yleiset keittiötehtävät

Leirit

- Yleiset keittiö- ja siistimistehtävät

3. Tukitoiminnot

Pyhäkkövapaaehtoiset

Alttaripalvelijat /ponomarit

- Papiston avustaminen pyhäköissä.

Kuorotoiminta

Kirkkokahvitus

- Kahvin keitto, tarjoilujen valmistus, tarjoilu ja tiskaus

Kirkon koristelijat ja siistijät

- Kirkkotilojen siistiminen, kukkien asettelu, kirkkoesineiden huolto- ja puhdistustehtävät

Tekstiilihuolto

- Kirkkotekstiilien puhdistus, silytys ja korjaus, seurakuntatilojen tekstiilien huolto ja puhdistus.

Pihojen hoito

- Seurakuntatilojen piha-alueiden istutusten hoito, haravointi, lumen luonti, hiekoitus

Puu-ja tekstiilityöt

- Erilaiset tilaustyöt kirkko- ja seurakuntatiloihin; nuottitelineet, ikoniseinät yms.

Kerhot ja seurat

- Eri tilaisuuksien valmistelutyöt, ohjelman suunnittelu, tarjoilusta huolehtiminen, siistiminen

Tapahtumat

- Tapahtumakohtaiset tehtävät

Monikulttuurinen toiminta:

Turvapaikanhakijoiden tukitoiminta

- Turvapaikanhakijan tukitoiminta. Vapaaehtoinen toimii Uudenmaan alueella sijaitsevilla SPR:n vastaanottokeskuksissa. Tehtävät sovitaan erikseen vastaanottokeskuksen kanssa. Tehtävään vaaditaan seurakunnan antama koulutus.

LIITE 2. Helsingin ortodoksinen seurakunta**Kysely vapaaehtoistyötä tekeville**

Hei,

Kiitos sinulle siitä, että olet Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnassa mukana!

Seurakunta haluaa edelleen kehittää ja vahvistaa vapaaehtoistointaansa, ja tätä tavoitetta varten seurakunnassa on meneillään kahden vuoden projekti, jonka aikana kartoitetaan vapaaehtoistoinnin nykytilaa ja kehitetään sitä edelleen.

Seurakunta on palkannut tätä tehtävää varten vapaaehtoistyön koordinaattorin, jonka tehtävänä on luoda vapaaehtoistyölle toimiva malli, joka tukisi mahdollisimman hyvin vapaaehtoistyössä mukana olevia. Koordinaattorina toimii Kristiina Aminoff.

Haluamme kartoittaa sinun toiveitasi ja ajatuksia koskien vapaaehtoisena toimimista, jotta seurakunta voisi tulevaisuudessa palvella sinua entistä paremmin. Toivomme, että vastaat alla oleviin kysymyksiin ja autat meitä rakentamaan hyvää vapaaehtoistoimintaa seurakuntaamme.

Kyselyn voi palauttaa oman alueen kirkkoon syksyn 2015 aikana. Voit myös olla suoraan yhteydessä Kristiinaan sähköpostitse kristiina.aminoff@ort.fi tai puhelimitse 040 3501951.

Kiitos sinulle!

Ystävällisin terveisin,

Helsingin ortodoksinen seurakunta
Kristiina Aminoff
Vapaaehtoistyön koordinaattori

Helsingin ortodoksinen seurakunta**Kysely vapaaehtoistyötä tekeville**

Mikä sai sinut kiinnostumaan vapaaehtoistehtävästä seurakunnassa?

Minkälainen vapaaehtoistehtävä kiinnostaa sinua eniten?

Oletko saanut toimia juuri siinä vapaaehtoistehtävässä mikä vastaa omaa kiinnostustasi eniten?

Oletko mielestäsi saanut riittävästi tukea tehtäväsi hoitamista varten?

Minkälaista tukea toivoisit saavasi seurakunnalta?

Mikä sinulle on tärkeintä ja palkitsevinta vapaaehtoistyössä?

Mitä muita terveisiä haluat lähettää seurakunnalle liittyen vapaaehtoistyöhösi?

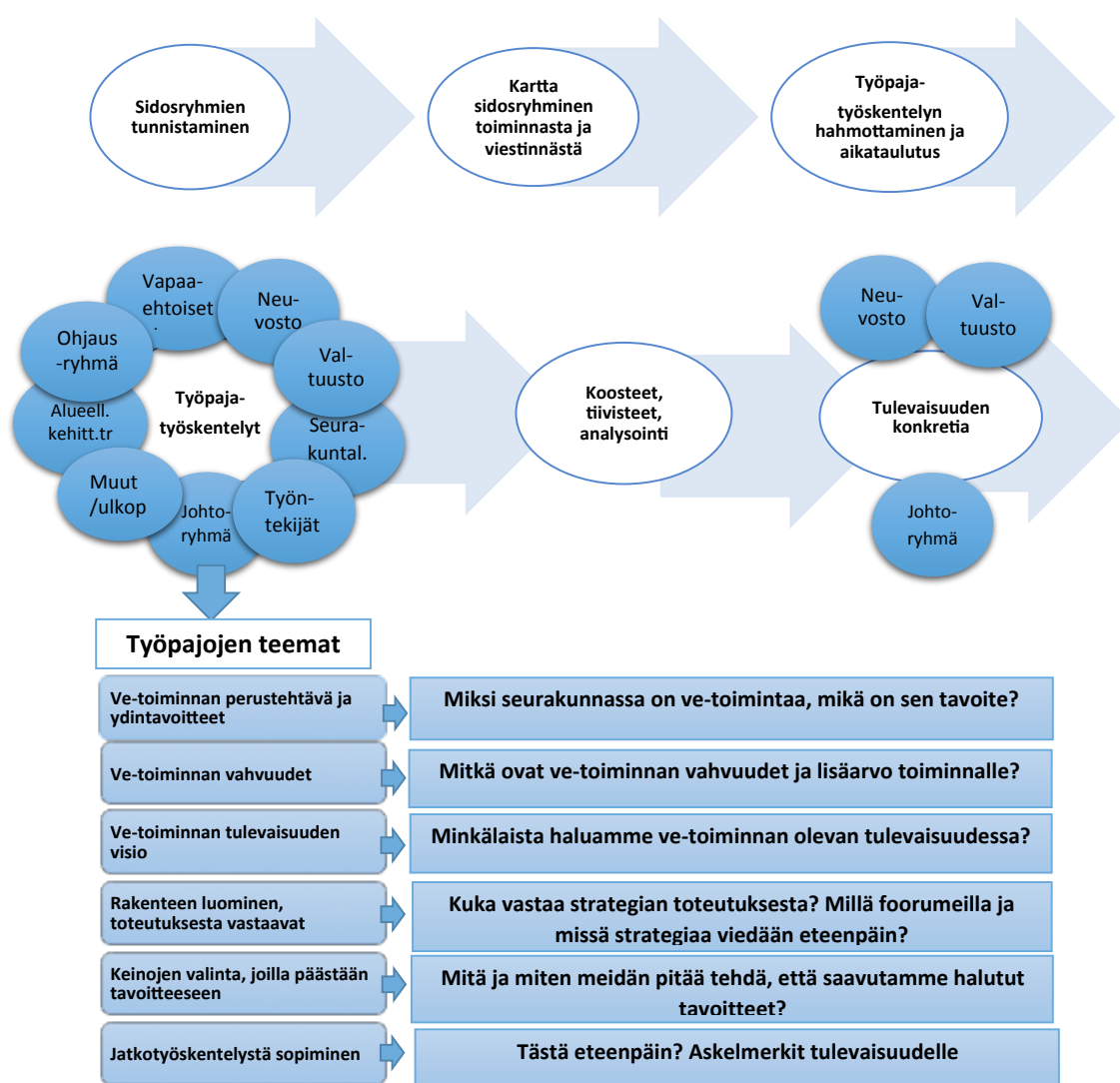
Kiitos vastauksestasi!

LIITE 3. Vapaaehtoistoiminnan strateginen kehittäminen systeemisen 6 D-mallin mukaan

Ajassa, Arjessa ja Ajattomuudessa

Helsingin ortodoksisen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan strategiamalli

Vapaaehtoistoiminnan strateginen kehittäminen systeemisen 6 D-mallin mukaan



Työpajatyöskentelyn ryhmät ja niiden käyttämät kanavat ja työmenetelmät

